

مركز البحوث

نظرية المنظمة المبدعة

تأليف

جارث مورجان

ترجمة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

د. محمد منير الأصبحي

راجع الترجمة

د. عبدالعزيز بن شافي العتيبي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

نظرية المنظمة المبدعة

تأليف

جارث مورجان

ترجمة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

د. محمد منير الأصبحي

راجع الترجمة

د. عبدالعزيز بن شافي العتيبي

١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مورجان، جارث

نظرية المنظمة المبدعة / جارث مورجان؛ محمد منير الأصبحي، عبدالعزيز بن شافي العتيبي - الرياض، ١٤٢٦هـ .

٥٦٠ ص؛ ١٧ × ٢٤سم

ردمـك: ٧ - ١٣٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

١- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة ٢- الإدارة العامة - نظريات أ- الأصبحي، محمد منير (مترجم) ب - العتيبي، عبدالعزيز ابن شافي (مراجع) ج - العنوان

ديوى: ٦٥٨.٤ ١٤٢٦/٤٦٣٨

رقم الإيداع: ١٤٢٦/٤٦٣٨

ردمـك: ٧ - ١٣٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

Creative Organization Theory: A Resourcebook

by
Gareth Morgan

©Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, 1989

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
٤٤ مصانع خالية من الأشخاص	١٧٦
٤٥ مكاتب خالية من الأشخاص	١٨١
٤٦ التصنيع القائم على عمل الفرق: ديجيتال تجرب نظام الاستغناء عن الرؤساء	١٨٤
٤٧ التوسع مع البقاء صغيراً	١٨٩
٤٨ التعلم التنظيمى	٢٠١
٤٩ المنظمات المبتكِرة: حالة ٣م	٢٠٧
٥٠ الثقافة: لغة معقدة ودقيقة	٢١٨
٥١ ثقافة الشركات وقيمها الأساسية	٢٢٩
٥٢ ثقافة الشركات: دور القصص	٢٣٢
٥٣ القيادة التحولية	٢٣٨
٥٤ شركة تاندم: ثقافة شركة ناجحة	٢٤٣
٥٥ سرفيس ماستر: الجمع بين الرؤية والسيطرة	٢٤٨
٥٦ الحياة فى مسار داتسون السريع	٢٥٥
٥٧ أبل للحاسبات وسياسة التغيير	٢٦٦
٥٨ المناورات السياسية فى العمل	٢٧٧
٥٩ بعض مصادر النزاع فى المنظمات	٢٩٠
٦٠ وجهة نظر فى إدارة النزاع	٢٩٢
٦١ صنع القرارات فى مواقف النزاع	٢٩٥
٦٢ إدارة النزاع بين المجموعات	٢٩٨
٦٣ عقلانى لمن؟	٣٠٥
٦٤ سلطة بلا قوة	٣٠٨
٦٥ الجنس والسياسة فى الشركات	٣١٤
٦٦ الألعاب والديناميكية النفسية فى حياة المنظمات	٣٢٣
٦٧ فكر المجموعة: مشكلات الانسجام	٣٣٣

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

تمهيد:

يعرض هذا **الكتاب الإثرائى** أفكاراً وقصصاً وحالات وتمارين وشذرات من المعلومات ستساعد القارئ على اكتساب فهم واسع لطبيعة المنظمات الحديثة وعملها. وقد صمم بحيث يكون مكملاً لكتابى **صور المنظمة** *Images of Organization* الذى طور فكرة أن على المديرين والمهنيين الفعالين أن يكتسبوا مهارات فن "قراءة" الحالات التى يحاولون تنظيمها أو إدارتها، وأن يفهموا جوانب الحالات المتعددة التى غالباً ما تبدو متناقضة وأن يصيغوا أفعالاً مناسبة.

وتوفر المواد فى هذا الكتاب نقاط انطلاق لاكتساب هذا النوع من الرؤية.

فالمنشطات الذهنية فى الجزء الأول مصممة لتوفير طرق ممتعة لإيجاد الرؤية الواسعة وتطوير مداخل مبدعة لكيفية تفسيرنا للعالم من حولنا.

والقراءات والقصص والمصادر الأخرى التى يعرضها الجزء الثانى مصممة لتقديم زوايا مختلفة من المنظمة. فكل منها يدعونا إلى رؤية وتقدير وجه مختلف من الأداء التنظيمى، وإلى حل الترابط بين هذه الوجوه ومغزاها.

وتوفر **الحالات والتجارب** فى الجزء الثالث فرصاً لمزيد من التطوير لهذه المهارة. فكل منها يعرض موقفاً قابلاً لتفسيرات متعددة. والدعوة هى إلى "قراءة" الظروف المعروضة والحكم عليها لاكتساب فهم كامل، والقيام فى حالة وجود مشكلات بتقرير ما هى الأفعال التى ستكون مناسبة أكثر من غيرها.

وهذا **الكتاب الإثرائى** مصمم للاستعمال فى المقررات التى تتناول إدارة المنظمات التى يقوم الأستاذ فيها بتنسيق وتسهيل اختيار المواد واستخدامها، يوجهه فى ذلك **دليل المعلم**. وسيستفيد الأفراد أيضاً من تصفح المحتويات، لاستكشاف الروابط مع الأفكار التى سبرها **صور المنظمة**. وسيقدم الجدول (ت-١)، الذى يحدد تفاصيل الروابط بين كتاب **الصور** والمصادر المعروضة فى هذا الكتاب، مساعدة للقراء الذين يحاولون اجتياز الحقل وحدهم، مع أن المنفعة القصوى من المواد تنبع عادة من استخدامها من قبل مجموعات، حيث يمكن لتبادل الأفكار والآراء أن يساعد فى شحذ الرؤى الثاقبة الشخصية لدى الفرد.

الجدول (ت-١) الروابط مع صور المنظمة

صور المنظمة	التمارين والمصادر ذات العلاقة رقم المصدر
الفصل الأول (المقدمة)	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٧٦
الفصل الثانى (المنظمات بصفتها آلات)	٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٧٤، ٧٥، ٧٧
الفصل الثالث (المنظمات بصفتها كائنات حية)	٢٧، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١
الفصل الرابع (المنظمات بصفتها عقولاً)	٢٨، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٨٢، ٨٣، ٨٤
الفصل الخامس (المنظمات بصفتها ثقافات)	١٦، ٤٠، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١
الفصل السادس (المنظمات بصفتها نظماً سياسية)	٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠
الفصل السابع (المنظمات بصفتها سجوناً لأصحاب القوى الروحية)	٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٨٨
الفصل الثامن (المنظمات بصفتها تدفقاً وتحولاً)	١٩، ٣٥، ٧٠، ٧١
الفصل التاسع (المنظمات بصفتها أدوات سيطرة)	٢٣، ٢٥، ٢٦، ٥٦، ٩٦، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٥، ٨٨، ٩٨، ١٠٧، ١٠٩، ١١٠
الفصل العاشر والحادى عشر (فن التحليل التنظيمى) و(التخييل)	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠

وهذا **الكتاب الإثرائى** هو حصيلة عدد من السنوات فى تدريس التنظيم والإدارة من خلال منظور **صور المنظمة**. وهو فى جوهره يستعرض المواد والحالات التى وجد أنها تساعد فى تطوير المهارات فى التحليل التنظيمى وآمل أن تكون مفيدة للآخرين.

وقد ساهم زملائى وطلابى ببعض هذه البنود، وأنا ممتن لمساعدتهم فى وضع هذا الكتاب. وأنا مدين بشكر خاص لكريس أتاك Chris Atack وبات برادشو-كامبول Pat Bradshaw-Campball وروبرت برنز Robert Burns وديفيد ديميك David Dimick وبتى هاجوبيان Betty Hagopian وكلمنت هماه Clement Hammah وجريام مورجان Graham Morgan وفيك مرى Vic Murray وليندا سميرسيتش Linda Smircich ولين وارد Lin Ward وساشا وارنكيو Sacha Warunkiw وأشخاص كثيرين فى دار سيج Sage للنشر.

المؤلف

شكر وتقدير

يستقى كتابنا هذا بعض المواد من مصادر منشورة وغير منشورة مختلفة. وأنا مدين بشكر خاص للمؤلفين التالية أسماؤهم الذين يظهر عملهم أو يستشهد به بصورة مطولة فى القراءات والتمارين الواردة فى الكتاب:

Chris Argyris
Stanley Aronowitz
Graham Astley
Chris Atack
Robrt Axelrod
Edward De Bono
Mary Yoko Brannen
Dave Brown
Grant Buckler
Gibson Burrell
Gene Bylinsky
David Calabria
John Case
Harlan Cleveland
Mike Cooley
Nick Davis/ The Observer
Terrence Deal
Brian Duke
Betty Edwards
Fred Emery
Diane Fassell
Munro Ferguson
F. Scott Fizgerald
Wendy Fox/ The Boston Globe
John Freeman
Jay Galbraith
Jeff Gandz
Alvin Gouldner Larry E. Greiner
Edward T. Hall
Michael T. Hannon
Larry Hirschhorn
Irving Janis
John Junkerman
Rosabeth Moss Kanter
Allan Kennedy
Manfred Kets De Vries
Judith Knelman
Arthur Koestler
Isabelle Landry
Paul R. Lawrence
Roy Lewicki
Jay W. Lorsch
John L. Mcknight
Adrian Mclean
Marshall Mcluhan
Danny Miller
Victor Murray
Eric Neilsen
Newsweed Reporters
Friedrich Nietzsche
Kenichi Ohmae
William Ouchi
Charles Perrow
Tom Peters
Jeffrey Pfeffer
Anatol Rapoport
Roger Rosenblatt
David Sanger
Anne Wilson Schaeff
Donald Schon
Gail Sheehy
Linda Smircich
Charles Stubbart
Frederick Taylor
Glen Taylor
Studs Terkel
Noel Tichy
Eric Trist
David Ulrich
John F. Veiga
Robert Waterman
Jack Weber
Max Weber
Kenneth W. Wessner
Allan Wikins
John N. Yanouzas
Abraham Zaleznik

الجزء الأول

المنشطات الذهنية

كثير من الأفكار حول التنظيم شبيهة بالأسمنت، فقد كانت سائلة في البداية، ثم أصبحت شديدة التماسك: صلبة كالصخر.

وهدف التمارين وشذرات المعلومات في هذا القسم من الكتاب هو كسر الأسمنت قليلاً، وذلك بتشجيعنا على رؤية الكيفية التي تقوم فيها الأفكار الثابتة والافتراضات والأنماط المقولبة وطرق التفكير اليومية المفضلة بتشكيل نظرتنا إلى التنظيم في الممارسة الفعلية.

تصرف في التمارين والأفكار كما تشاء. فليس هناك ترتيب أو تسلسل منطقي. وهي ببساطة مصممة لتشجيع التأمل في كيفية رؤيتنا وتركيبنا للعالم من حولنا. وبعض الزوايا المقترحة حلولاً لبعض المنشطات الذهنية هذه معروضة في المورد رقم (٢٠).

١

المرونة والذكاء

الاختبار الذى يقيس ذكاء متقدماً هو القدرة على الاحتفاظ بفكرتين متناقضتين فى الذهن فى الوقت نفسه دون أن يؤدى ذلك إلى فقدان القدرة على الأداء.

ف. سكوت فتزجرالد F. Scott Fitzgerald

إن أكثر أشكال النشاط العقلى صعوبة فى حث الناس على القيام به حتى في عقول الصغار، الذين يمكن افتراض أنهم لم يفقدوا مرونتهم – هو فن تناول مجموعة البيانات المتوافرة سابقًا نفسها، ولكن وضعها فى نظام جديد من العلاقات بين بعضها البعض بإعطائها إطاراً مختلفًا، وذلك كله يعنى عمليًا ارتداء قبعة تفكير مختلفة فى تلك اللحظة. إن من السهل تعليم أى شخص أية حقيقة ... ولكن تمكين معلم من كسر الإطار الذى كان طالبه معتاداً على الرؤية من خلاله يحتاج إلى نور من السماء.

أرثر كستلر Arthur Kostler

٢

ما هذا؟



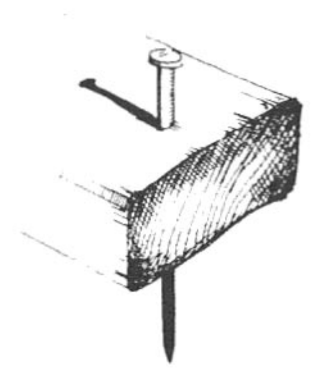
ضع قائمة بالتفسيرات فى الفرا غ التالى:

٣

الحاجة إلى صندوق أدوات



إذا لم يكن لديك سوى مطرقة،



أصبحت كل مشكلة فى نظرك مسماراً

٤

التأطير وإعادة التأطير

رؤية الوضع نفسه بطرق مختلفة



عناق أم رجل يغسل وجهه؟



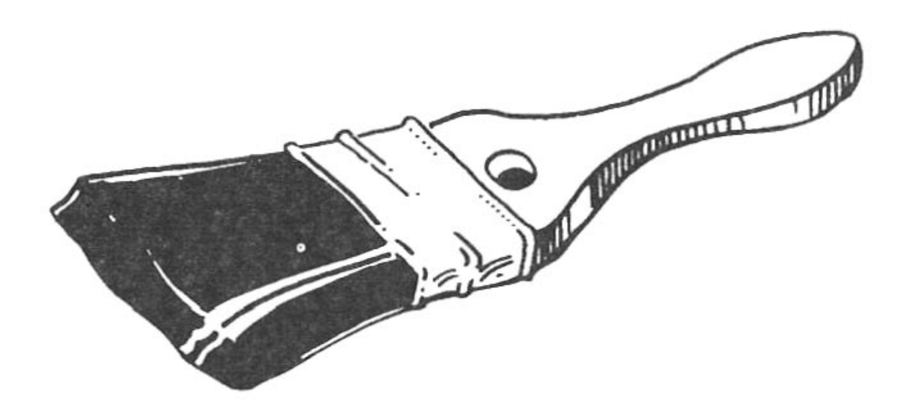
طائر بطريق أم سيدة
من الشرق الأقصى؟



فأر أم هرة نائمة؟

٥

ما فرشاة الطلاء؟



نعم هذه صورة فرشاة طلاء!

ولكن ما فرشاة الطلاء؟

دليل مساعد: ... اسأل نفسك،

ما طريقة عملها؟

٦

ما هذا؟



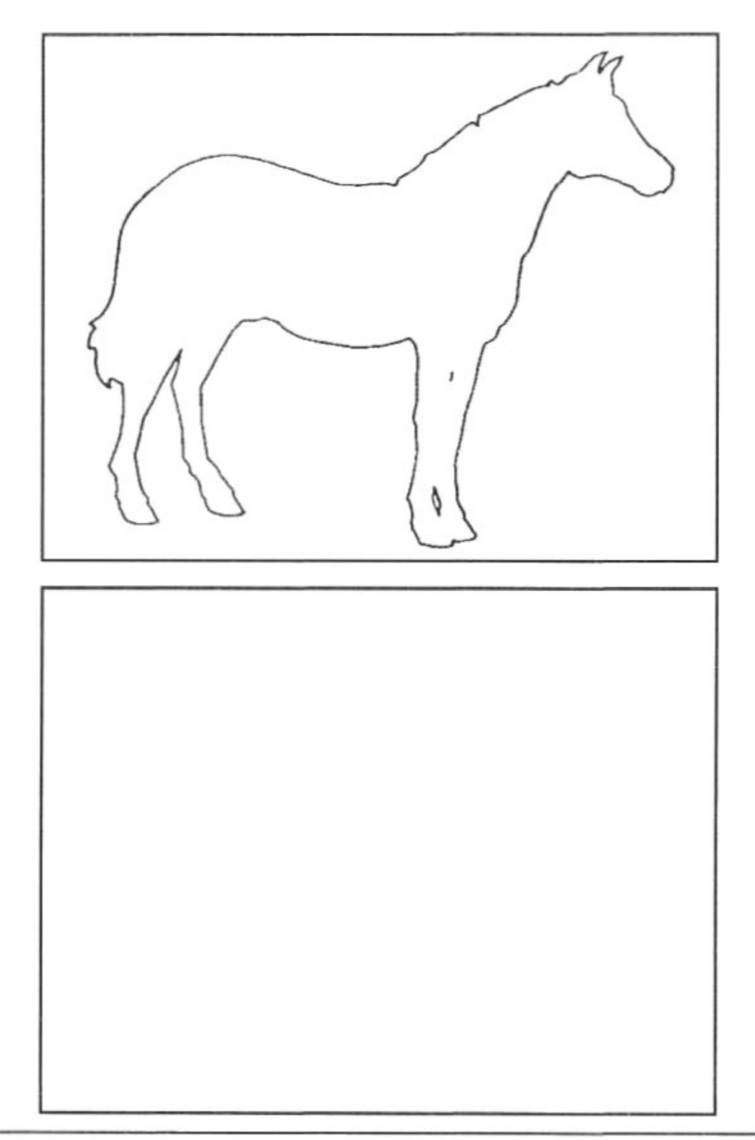
هل تستطيع رؤية قبعة راعى البقر والرجل الجالس عند الحلاق؟

هل رأيت أيضاً الرجل الذى يرتدى عمامة؟

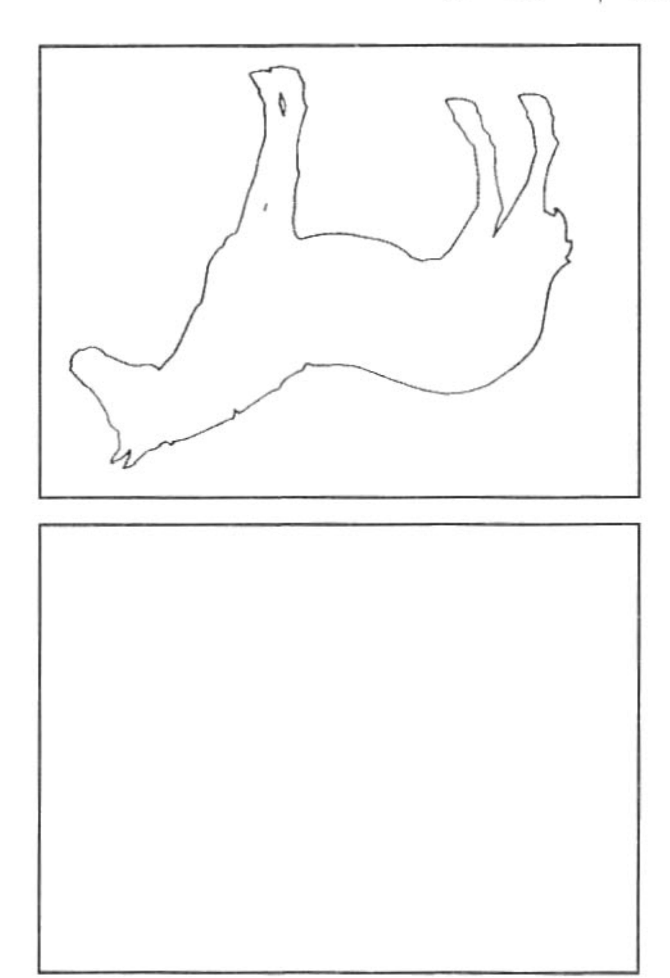
٧

استخدام "الشق الأيمن من مخك"؟

حاول رسم الصورة التالية فى الفرا غ أدناه:



والآن حاول رسم الصورة مقلوبة.



ما مدى نجاحك؟

يوضح هذا التمرين كيف يمكننا استخدام طرق جديدة فى الرؤية ومهارات جديدة بالنظر إلى المهمات بطرق مختلفة - خاصة الطرق التى تساعدنا على كسر ما اعتدنا عليه من أنماط مقولبة ومعتقدات.

للاطلاع على المزيد حول هذا المدخل المقلوب إلى الفن، ارجع إلى:

Betty Edwards, *Drawing on the Right Side of Your Brain* (Tarcher, 1979).

٨

إننا نتعلم كيف نرى الأشياء*

يستطيع أفراد شعب الإسكيمو التعرف على أنواع كثيرة من الثلج.

وكثيراً ما تعرف الشعوب الآسيوية أنواعًا كثيرة من الأرز.

إننا نفهم جوانب كثيرة من عالمنا من خلال الأدوات التى تزودنا بها اللغة وأشكال الرؤية المكتسبة الأخرى التى تتشكل منها ثقافتنا.

والعملية موضحة بشكل لطيف فى قصة يرويها مارشال مكلوان Marshall McLuhan عن المشكلات التى يواجهها الأشخاص غير المتعلمين فى الرؤية والفهم بأبعاد ثلاثة ووفقًا للعلاقات الصحيحة. وتركز القصة على أبحاث الأستاذ جون ويلسون John Wilson من جامعة لندن، الذى كان يقوم باستخدام فيلم لتعليم سكان إفريقيا.

والفيلم المذكور مدته نحو خمس دقائق ويتناول مسائل الصحة والتصحاح، ويُصوِّر مفتش نظافة يتجول ببطء شديد فى قرية إفريقية، مزيلاً كل العلب المعدنية والدلاء وبرك الماء الراكدة. ويقوم المفتش بحركاته بشكل متعمد جداً، مبينًا كيف يجب تفريغ الماء وفركه بالأرض لإزالة جميع المواقع التى يمكن أن تصبح أمكنة تفريخ للبعوض، وموضحًا كيف يجب وضع جميع النفايات فى حاويات مناسبة.

وبعد عرض الفيلم على جمهور من نحو ثلاثين شخصًا طُلب من المشاهدين أن يصفوا ما شاهدوه، وكان الجواب أنهم رأوا دجاجة.

وشعر المعلمون بالحيرة. فبالنسبة لهم لم تكن هناك أية دجاجة فى الفيلم. ولكن عند الفحص المتأنى لإطارات الفيلم كلٍّ على حدة وجدوا أن دجاجة تظهر بالفعل لمدة ثانية، وهى تجرى عند الجزء السفلى الأيمن من الشاشة.

* المصدر: مأخوذ من:
Marshal McLuhan, *The Guttenberg Galaxy, The Making of Typographic Man*. Toronto: University of Toronto Press, 1965, pp. 36-37.

ما السبب فى أن الإفريقيين شاهدوا الدجاجة، ولم يشاهدوا حركات مفتش النظافة المتعمدة؟ ما سبب إخفاقهم فى استيعاب القصة والرسالة اللتين يحاول الفيلم التعبير عنهما؟

يبدو أن الجواب هو عدم قدرتهم على رؤية محتويات الشاشة ككل. فلعدم تدريبهم فى فن الرؤية المنظورية قاموا بتصفح الشاشة بحثًا عن التفاصيل. ونتيجة لذلك، لم يتمكنوا من رؤية تسلسل الحوادث الذى تظهره الإطارات المتعاقبة. لكن انتباههم توجه إلى الدجاجة المهرولة، التى هى أكثر التفاصيل نشاطًا ومن ثم أكثرها ظهورًا للرؤية فى الفيلم بأكمله.

وكما يعلق مكلوان، يزود التعلم الناس بالقدرة على التركيز على مسافة قصيرة أمام صورة معينة فيتمكنون من استقبال الصورة كاملة بنظرة واحدة. وفى مجتمعات ما قبل التعليم لا يكتسب الناس هذه المهارة ومن ثم لا ينظرون إلى شىء ما بالطريقة الشائعة اليوم. ففى غالبية الحالات ينشغلون انشغالاً تامًا بالشىء المدرك، وهم يدخلون فيه، بطريقة مركَّزة، وتستخدم العين استخدامًا لمسيًا، وليس من خلال منظور.

الشىء الهام هو أننا **نتعلم** أن نرى!

وتتشكل طرقنا فى الرؤية من قبل القوى الخفية العديدة التى تجعل من الواقع حقيقة بطريقة محددة ثقافيًا.

٩

ما الحقيقة؟



"هل تقسم على قول الحقيقة، بأكملها، ولا شيء غير الحقيقة، وليس بطريقة نسبية خادعة؟"*

ما الحقيقة؟ جيش متحرك من الاستعارات والكنايات والصور المجازية والتشبيهية، وباختصار هي بحث شامل في العلاقات الإنسانية التي تخضع لطريقة شعرية وبلاغية في السمو بها وترجمتها وتجميلها إلى أن ينظر الناس إليها بعد طول استخدام وتكرار لها فتصير ظاهرة ومعترفًا بها ولا مناص منها. الحقائق أوهام نسي الناس طبيعتها الوهمية، استعارات استهلكت وفقدت بصمتها وتعمل الآن باعتبارها مجرد معدن وليست قطعًا نقدية.
نيتشه Nietzcche

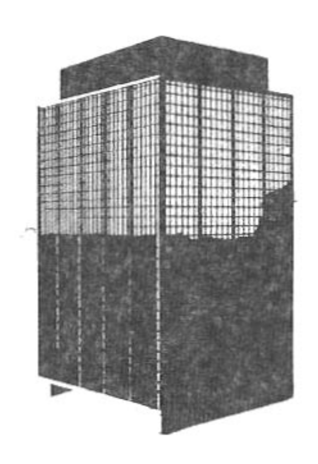
* المصدر: جاهان ولسن Gahan Wilson، والرسم منشور هنا بإذن من مجلة **نيويوركر** *New Yorker* (مساهمة من: Linda Smircich, University of Massachusetts, Amherst, MA).

١٠

الافتراضات ومبادئ التنظيم المختلفة تولد تصاميم مختلفة

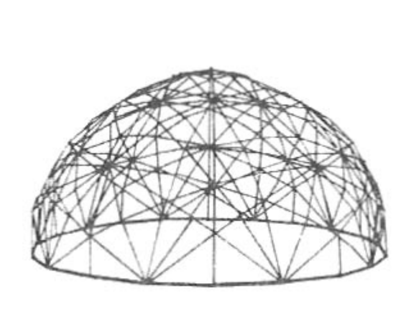
مثالان عن الهندسة المعمارية المعتمدة على مبدأ الضغط:





مثالان عن الهندسة المعمارية المعتمدة على مبدأ الشدّ:





١١
إيجاد تفسيرات متعددة

إن أى موقف معقد يحتمل فى العادة تفسيرات كثيرة.

حاول أن تفسر كلاً من الحادثتين التاليتين من ثلاث زوايا مختلفة على الأقل.

١ - إضراب حفارى القبور:

قبل أسبوع قام حفارو القبور فى مقبرة جرين ماونتين Green Mountain بترك أدواتهم والإعلان عن إضراب لفترة غير محددة. وقال نورمان بابيت Norman Babitt الناطق باسمهم أنهم "سئموا استخدام الخطب فى مجلس المدينة لإعاقة التصديق على القوانين." فقد قوبلت مطالبهم بزيادة الأجور والميزات الإضافية بالرفض. وأحدث الإضراب أثره فى الحال؛ فقد ألغيت عدة جنائز واستبدلت بمراسم، ووضعت جثتان من جثث الموتى فى التخزين فى انتظار تسوية للإضراب. وليس من المتوقع عودة سريعة للحفارين إلى عملهم.

التفسير الأول:

التفسير الثانى:

التفسير الثالث:

تفسيرات أخرى:

٢ - جائزة الموزة الذهبية:*

"فى فوكسبورو Foxboro كانت الشركة فى حاجة ماسة لتقدم فنى للحفاظ على بقائها. وفى ساعة متأخرة من إحدى الأمسيات اندفع عالم إلى مكتب رئيس الشركة وهو يحمل نموذجًا أوليًا. وقد ذهل الرئيس من جمال هذا الحل واحتار كيف يكافئه، وانحنى يبحث بسرعة فى أدراج مكتبه، ثم وجد شيئًا وانحنى فوق المكتب وقدمه للعالم. ولم يكن الشىء الذى فى يده سوى موزة، فهى المكافأة الوحيدة التى عثر عليها. ومنذ ذلك الحين أصبح "دبوس الموزة الذهبية" الصغير أعلى وسام للإنجاز العلمى فى شركة فوكسبورو."

التفسير الأول:

التفسير الثانى:

التفسير الثالث:

تفسيرات أخرى:

* المصدر: T. Peters and R. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations.* New York: Warner Books, 1982, pp. 70-71.

١٢
فهم وجهات نظر مختلفة

الواقع فى الحياة التنظيمية ليس واحداً، بل هو واقع مركب ومتعدد. ولإيضاح ذلك تأمل الرسم التالى:



والآن صف الموقف المصور هنا كما تراه، ثم كما تعتقد أن الأشخاص الآخرين ذوى العلاقة يرونه من وجهة نظرهم.

وجهة نظرى:

وجهات النظر الأخرى:

١ –

٢ –

٣ –

فهم وجهات نظر مختلفة

كيف تصف الموقف فى الرسم التالى:



وجهة نظرى:

وجهات النظر الأخرى:

١ –

٢ –

٣ –

ملاحظة: ليس الهدف من التمرين تخمين ما يفكر الأشخاص المختلفون فيه تماماً، ولكن فهم كيفية إمكان فهم الموقف نفسه بطرق مختلفة.

١٣
الهرب من الأفكار المهيمنة

يعطى إدوارد دى بونو Edward de Bono مؤلف كتاب **التفكير الجانبى** *Lateral Thinking* أهمية كبرى لحاجة المرء إلى القدرة على التعرف على الأفكار المهيمنة التى تؤطر موقفًا ما أو تؤطر تفسيره هو للموقف، وعلى الهروب منها.

والمشكلة هى أن هذه الأفكار متأصلة لدرجة أن رؤيتها شديدة الصعوبة. فكثيرًا ما يكون من الصعب تحديد الافتراضات والمعتقدات الأساسية حقًا التى تصيغ أفكار المرء وأفعاله. ولكن من المهم القدرة على القيام بذلك، لتجنب الخضوع لسيطرة تلك الافتراضات والمعتقدات. وفى العادة هناك سهولة فى الهروب من شىء محدد وصريح أكبر بكثير من الهروب من شىء غامض وعسير على الفهم. وهناك سهولة فى إدراك البدائل فى الحالة الأولى أكبر بكثير مما يتوافر فى الحالة الثانية.

ما الافتراضات والمعتقدات المهيمنة التى تصيغ فكرتك **أنت** عن **منظمتك**؟ حاول أن تسجلها أدناه:

والآن حاول أن تسجل أنماطًا من افتراضات بديلة، وقد يكون ذلك مثلاً بقلب الأفكار السابقة التى حددتها. ما الطرق التى يمكن لهذه البدائل أن تساعدك بها على استيعاب رؤى جديدة لطريقة القيام بالتنظيم. سجل بعض هذه البدائل أدناه:

١٤

تفسير الأنماط والحدود والقيود

ارسم خمسة خطوط مستقيمة لتصل بين النقاط الست أدناه دون أن ترفع قلمك عن الورقة:

صل بين النقاط التالية لتشكل نجمة:

١٥

ما المنظمة؟

فى أحيان كثيرة تعطى الكتابات التقليدية حول الإدارة تعريفًا للمنظمات بأنها جماعات من الناس يوحد بينها هدف مشترك.

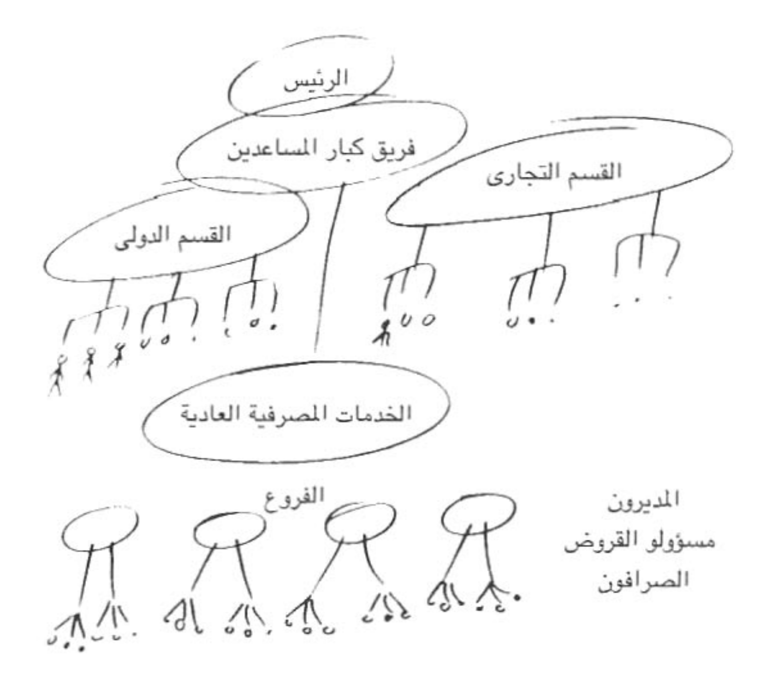
هذا النوع من التعريف يلغى الغالبية العظمى من الخصائص المشوقة التى تتمتع المنظمات بها فى التطبيق العملى. فهى نادرًا ما تكون عقلانية ومتحدة إلى الدرجة التى يوحى بها التعريف.

ما التعريف الذى تعطيه **أنت** للمنظمة؟

١٦

أين العميل المستفيد؟

تم تعيين كن بيرد Ken Bird مؤخراً فى منصب الرئيس لمصرف كبير. وهو يفكر فى عملية التنظيم، وقد قام برسم المخطط التالى:



ويريد كن أن يكون لدى موظفيه شعور أقوى بأهمية عملاء المصرف.

وهو يتساءل: "كيف يمكننى تغيير الهيكل التنظيمى ليرمز إلى أهمية العملاء؟"

هل بإمكانك مساعدته؟

١٧

النظر إلى منظمتك كأنك زائر من بلد أجنبى*

دائماً تبدو الحياة اليومية مختلفة عند النظر إليها من الخارج.

ومن أجل اكتساب منظور جديد لمنظمتك (أى مكان عملك أو جامعتك أو مجموعة اجتماعية تنتمى إليها) فكر بالأسئلة التالية:

حين انضممت إليها فى البداية ...

ما الذى استرعى انتباهك بصفته شيئًا جديداً عليك أو غريبًا أو مختلفًا فى الطريقة التى تمت الأشياء بها، بالمقارنة مع توقعاتك أو مع ما كنت قد اعتدت عليه فى مكان آخر؟

____

____

فَكِّر فى منظمة أخرى تعرفها ...

ما الأشياء التى تعتبرها غريبة أو جديدة أو مثيرة للاهتمام فى الطريقة التى تتبعها تلك المنظمة فى أداء الأعمال والتى لا يمكن تخيل تطبيقها فى منظمتك؟ ماذا يعنى ذلك للممارسات "الطبيعية" فى منظمتك؟

____

____

* المصدر: مساهمة من أدريان مكلين Adrian McLean وهو شريك فى شركة باث أسوشييتس Bath Associates فى 6,Vane St., Bath, England BA2 9DZ.

هذا يعطى صورة صادقة عن وضعنا! ...

إذا أردت أن تعبر عن جوهر طريقة أداء الأعمال فى منظمتك، بصورة تتضمن النواحى الإيجابية والنواحى السلبية، هل تستطيع التفكير بحدث جرى مؤخراً أو يجرى حالياً ويبدو أنه يلخص الوضع؟ ما الذى يوضحه هذا الحدث لشخص من الخارج يود معرفة معلومات عن منظمتك؟

____

____

الأبطال والأشرار والحمقى! ...

فكِّر فى بعض القصص التى يجرى تداولها فى منظمتك. ما التصرفات والخصال الشخصية التى تؤدى إلى اعتبار الأشخاص أبطالاً أو أشراراً أو حمقى؟ ما الرسالة التى توصلها تلك القصص؟

____

____

عند العودة إلى منظمتك من دورة جديدة فى الإدارة ...

تخيل أنه تم إعداد مهمة جديدة لك وأنها مصممة بشكل يتلاءم مع الأفكار والمهارات الجديدة التى تعلمتها. وأنت الشخص الوحيد فى منظمتك الذى يمتلك هذه المهارات. ما الذى تتوقع أن يحدث أثناء محاولتك تطبيق هذه الأفكار والمداخل الجديدة؟ ما الذى يجب عليك القيام به للحفاظ على مبادرتك، ومن هم الأشخاص الذين سيلعبون دوراً أساسياً فى مصيرها، أو ما الأحداث التى ستلعب ذلك الدور؟ ما الذى تستنتجه من ذلك عن طبيعة منظمتك؟

____

____

كيف يراكم الآخرون؟ ...

ما الذى يقوله الأشخاص من المنظمات الأخرى عن منظمتك؟ ما الذى يعلقون عليه حين يقومون بزيارتكم، وما التعليقات التى وصلت إلى سمعك أو أبلغت بها؟

١٨

بعض أنماط التفكير*



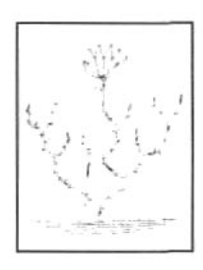
التفرع

dichtomy



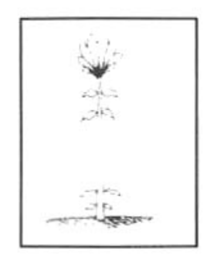
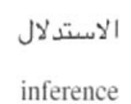
التركيب

synthesis



الاستنتاج

deduction

الاستدلال

inference

* المصدر: منرو فرجسون Munro Ferguson.

١٩

حلول اليوم تشكّل مشكلات الغد

كانت توجد عجوز ابتلعت ذبابة

كانت توجد عجوز ابتلعت ذبابة
لا أدرى لماذا ابتلعت الذبابة
ربما تموت!

كانت توجد عجوز ابتلعت عنكبوتًا اهتز وارتجف ودغدغها من الداخل
ابتلعت العنكبوت ليمسك بالذبابة
لا أدرى لماذا ابتلعت الذبابة
ربما تموت!

كانت توجد عجوز ابتلعت عصفوراً
ما أسخف القيام بابتلاع عصفور
ابتلعت العصفور ليمسك بالعنكبوت الذى اهتز وارتجف ودغدغها من الداخل
وابتلعت العنكبوت ليمسك بالذبابة
لا أدرى لماذا ابتلعت الذبابة
ربما تموت!

قام نظام المصانع بجعل الإنتاج مركزيًا ليحقق استفادة كاملة من كفاءة أنظمة الإنتاج الآلية.

جردت أنظمة الإنتاج الآلية العمل من طابعه الإنسانى، ووحدت القوة العاملة، وساهمت فى نمو النقابات المهنية وقوتها.

ساعدت النقابات القوية فى رفع مستوى الأجور والمزايا الأخرى للموظفين، وشجعت المديرين على البحث عن بدائل للعمالة المنتظمة فى النقابات، مثل الإنسان الآلى والعمالة المتدنية الأجور فى العالم الثالث.

لكن الإنسان الآلى لا يتلقى أية أجور، وليس بإمكان الأشخاص الذين تعادل أجورهم حد الكفاف شراء المنتجات التى يصنعها! ...

٢٠

المنشطات الذهنية: أفكار وحلول

التمرين ٢:

على سبيل المثال، صورة مقلب للنفايات؛ تدمير المناظر الطبيعية الريفية؛ مقولة عن علاقة الهيمنة بين "الإنسان" والطبيعة؛ تعليق على مجتمع الاستخدام لمرة واحدة – حول كيفية تدمير الجنس البشرى لتراثه وافتقاره إلى التوازن المنهجى مع كوكبه؛ قمامة أحد الأشخاص ثروة لشخص آخر (لاحظ المنقِّب فى القمامة فى الزاوية اليمنى السفلية)؛ موقع للتنقيب عن الآثار فى المستقبل.

التمرين ٥:

أداة بسط، مضخة، جهاز هيدروليكى، ... إلخ. إن صورة الماهية الحقيقية للفرشاة لها مضامين رئيسية فى كيفية تصميمها، ومن ثم فى كيفية عملها عند التطبيق العملى.

التمرين ٧:

جرب أن تقلب الصفحة.

التمرين ١١:

إضراب حفارى القبور:

مثال يوضح استخدام قوة العمل وسوء استخدامها، مقولة عن تبلد الإحساس فى بعض السلوك الإنسانى، تعبير عن الاغتراب الإنسانى، مسألة أخلاقية ومعنوية.

جائزة الموزة الذهبية:

وسيلة مبدعة فى مكافأة التميز، حيلة أمريكية سخيفة، مثال على كيفية استغلال المديرين للأشخاص، مقولة حول سذاجة المديرين التنفيذيين الطموحين – فى واقع الحال هل يوجد أحد يريد الحصول على دبوس موزة ذهبية، مثال على كيفية قيام منظمة ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على النجاح.

التمرين ١٢:

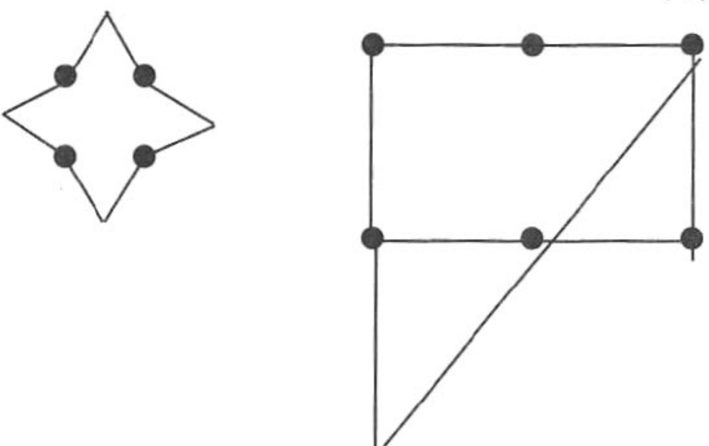
من هو الشخص الذى ترى أنه يمثلك أفضل تمثيل؟ استخدم الاختلافات فى وجهة النظر لاكتساب فهم أعمق للديناميكا التى تكمن تحت هذه الوقائع اليومية فى حياة المنظمات. ابذل جهداً حقيقاً للدخول فى عقول وفى "عيون" الأشخاص ذوى العلاقة.

التمرين ١٣:

الإجابات هنا متروكة لك كلياً. هل افتراضاتك آلية، تركز على الهيكل وعلى الشكل المحدد بوضوح؟ هل هى أكثر مرونة، تشجع العملية المصممة تلقائياً حسب الحاجة؟ هل تركز على القيم أو على الغايات قبل الوسائل؟

إن قيامك بقلب الافتراضات قد يقودك إلى طرق مبدعة فى التفكير فى منظمتك.

التمرين ١٤:



قد تظن أن هذا غش، ولكننا لم نقل شيئاً عن رسم خطوط مستقيمة أو عن عدم إضافة نقاط جديدة. ما الدافع للبناء فى ظروف معوقة إن لم يكن المرء مضطراً لذلك؟

التمرين ١٥:

يمكن استعمال استعارات كثيرة، حسب المنظمة التى تفكر فيها. على سبيل المثال: آلة، فوضى ناجمة عن غياب السلطة، انفلات مبدع، كائن حى، جهاز لتضخيم الأخطاء، ثقافة، فيل أو زرافة، أخطبوط، أميبة، نظام سياسى، سجن أو مؤسسة استغلالية.

التمرين ١٦:

أضف الزبائن برسم خطوط مناسبة من التفاعل مع صرافى البنك ومسؤولى القروض وما إلى ذلك،

أو اقلب مخطط المنظمة رأساً على عقب، وضع الزبائن فى الأعلى، واجعل المنظمة كلها تابعة لنقطة التركيز هذه،

أو مثِّل المنظمة برسم صورة شجرة ذات جذور وأغصان وأوراق وبيئة أكثر اتساعاً. مثِّل الزبائن على أنهم طيور - بعضهم يحوم ويتفحص الأغصان، والبعض يطير مبتعداً، والبعض يبنى أعشاشاً ويبيت على الشجرة. إن الكثير من المؤسسات تتمنى أن يبنى زبائنها أعشاشاً ومأوى،

أو استعمل رسوم الحاسوب لإبداع رموز جديدة تمثل أهمية المستويات المختلفة من التفاعل.

إن الهياكل التنظيمية رمزية. وهناك مغزى كبير فى أن منظمات كثيرة منذ زمن بعيد جداً لم تدخل الزبائن قط فى الهياكل التى تفكر تلك المنظمات بنفسها من خلالها.

الجزء الثانى

قراءات وقصص ومصادر أخرى

المواد المقدمة فى هذا الجزء من الكتاب تدعوك أيها القارئ إلى إدراك الجوانب المختلفة للمنظمة وفهمها. ويتوازى ترتيب هذه المواد مع بنية كتاب **صور المنظمة** بالتركيز على التوالى على جوانب المنظمة الآلية والعضوية والشبيهة بالذهن والثقافية والسياسية والنفسية العميقة والاستغلالية (راجع الجدول ت-١ للاطلاع على نظرة عامة للروابط بين الكتابين). وينبغى أن تكتسب فى قراءتك للمواد المختلفة نظرات ثاقبة قيمة للجانب المعنى من جوانب المنظمة. وستساعدك هذه النظرات فى بناء وصقل فسيفساء الأفكار والمعرفة الضرورية لفهم المنظمات فى التطبيق العملى.

٢١
تطور نظرية المنظمة

فى كثير من الحالات يصعب أن تنجح مقالة قصيرة ومثيرة فى إيراد جميع التقلبات والانعطافات فى تطور فرع من فروع المعرفة. لكن تشارلز برو Charles Perrow نجح فى تحقيق ذلك فى مقالته "التاريخ القصير والمجيد لنظرية المنظمة." والمقتطف التالى منها يعطى القارئ نظرة عامة بالغة الإيجاز لكيفية تطور نظرية المنظمة فى الفترة المنتهية عام ١٩٠٧م.

التاريخ القصير والمجيد لنظرية المنظمة*

من البداية استُقْطِبَت قوى النور وقوى الظلام فى حقل التحليل التنظيمى، وكان الصراع بينها مطولاً وغير حاسم. وتمثلت قوى الظلام فى المدرسة الآلية فى نظرية المنظمة، أى أولئك الذين يعاملون المنظمة كأنها آلة. هذه المدرسة تصف المنظمة من خلال أشياء مثل السلطة المركزية، والخطوط الواضحة للسلطة، والتخصص والخبرة، والتقسيم الواضح للعمل، والقواعد والأنظمة، والفصل الواضح بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية.

وتركز قوى النور، التى اكتسبت فى منتصف القرن العشرين صفة مدرسة العلاقات الإنسانية، على الأشخاص بدلاً من الآلات، وعلى جهود التكيف بدلاً من الدقة الشبيهة بدقة الآلات، وتستقى إلهامها من الأنظمة البيولوجية بدلاً من الأنظمة الهندسية. وقد ركزت على أشياء مثل تفويض السلطة، واستقلال الموظفين، والثقة والانفتاح، والشؤون المتعلقة "بالشخص بأكمله،" وديناميكية التفاعل بين الأشخاص.

صعود نجم الإدارة العلمية وأفوله:

كانت السبق لقوى الظلام فى صياغة موقفها، فقد ابتدأت فى وقت مبكر من القرن العشرين. وقد وُصفت بأنها مدرسة الإدارة العلمية أو الإدارة الكلاسيكية. وبدأت هذه

---

* المصدر: Charles Perrow, "The Short and Glorious History of Organization Theory." أعيد نشرها بإذن من الناشر: ORGANIZATION DYNAMICS, Summer 1973,© 1973 American management Association, New York.

المدرسة بعرض نصائح ساذجة تحث على التخطيط المسبق وحفظ السجلات وكتابة السياسات والتخصص والحسم والاحتفاظ بنطاق الإشراف ضمن دائرة تضم نحو ستة أشخاص. وكانت هناك حاجة إلى هذه النصائح مع نمو المنظمات فى الحجم والتعقيد بسبب عدم توافر سوى قلة من النماذج الخارجة عن نطاق خطوط السكك الحديدية والمنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية. وقد نجحت النصائح. وأخذ المديرون التنفيذيون يفوضون السلطة إلى غيرهم، ويخففون من دائرة تحكمهم ويحتفظون بالسجلات ويتخصصون. ويبدو أن التخطيط المسبق لا يزال صعباً، والمعادل له حديثًا هو الإدارة بالأهداف.

لكن أشياء كثيرة تدخلت وقللت من صلاحية هذه النصائح الساذجة:

١ – أصبحت العمالة عاملاً أكثر خطورة فى الشركات. فمع ازدياد تعقيد التقنية أخذ تدريب الأشخاص يتطلب زمنًا أطول، وظهرت الحاجة إلى مهارات أكثر تنوعًا وتخصصًا. ولذلك أصبح تغيير العمال أكثر تكلفة وأصبح توظيفهم أكثر انتقائية. ونتيجة لذلك زادت قوة العمال، وظهرت النقابات والإضرابات. وتكيفت الإدارة بأن بدأت تتحدث عن نظام تعاونى يضم رأس المال والإدارة والعمال. وبدأ نموذج الآلة يفقد ملاءمته.

٢ – التعقيد المتزايد فى الأسواق ومدى تنوع البضائع والعدد المتزايد من المصانع الفرعية والتغييرات فى التقنية تطلبت جميعها منظمة أكثر قدرة على التكيف. وكان استعداد مدرسة الإدارة العلمية للتعامل مع التغير السريع ضعيفًا. فقد افترضت أنه بعد أن يتم التوصل إلى البنية الصحيحة، يمكن للشركة الاستمرار إلى الأبد دون تدخل كبير. وفى أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين، بدأ الناس يكتبون عن التكيف والتغيير فى الصناعة من وجهة نظر تنظيمية، واضطروا إلى التخلى عن بعض مبادئ الإدارة العلمية.

٣ – أدت التغييرات السياسية والاجتماعية والثقافية إلى توقعات جديدة لطريقة التعامل مع الناس. واحتاجت المصانع المظلمة الشريرة إلى طلاء أبيض على الأقل. وفى كثير من المشاريع لم تعد عمالة الأطفال ووحشية الإشراف مقبولتين. ولم يكن من المتوقع حتى بين المديرين القبول بالأنماط السلطوية من القيادة التى كانت تسود فى الشركة الصغيرة التى كان يديرها الأب المؤسس.

٤ - مع ازدياد عمليات اندماج الشركات ونموها، لم يعد من الممكن النظر إلى الشركة على أنها ظل رجل واحد (رجل الأعمال الذى أسسها) - ظهر الانشغال بالبحث عن طرق لاختيار القيادة. إذ لم يعد يكفى وجود بنية آلية واضحة وجيدة. وبدلاً من ذلك اضطرت الشركات إلى البحث عن صفات القيادة التى ستشغل الفراغ الكبير الذى خلفه رجل الأعمال المؤسس. واضطرت إلى الإقرار ضمنًا بالحاجة إلى شىء غير "المبادئ الصحيحة" و"القيادة الديناميكية." وقد عنى البحث عن القيادة ضمنًا أن القادة يُصنَعون، وليسوا مجرد قادة بالفطرة، وأن المسألة معقدة، وأنها تنطوى على عدة مهارات.

دخول العلاقات الإنسانية:

منذ البداية ارتفعت أصوات مناهضة لمضامين مدرسة الإدارة العلمية. فقد كانت "البيروقراطية" دائمًا كلمة سيئة، بل خضعت جهود فريدريك تيلر Frederick Taylor فى تصميم الوظائف إلى تحقيق من قبل الكونجرس الأمريكى. ولكن لم تتشكل قوة معاكسة فعالة حتى عام ١٩٣٨، حين اقترح مدير تجارى ذو مواهب أكاديمية يدعى تشستر بارنارد Chester Barnard أول نظرية جديدة فى المنظمات: المنظمات هى أنظمة تعاونية وليست منتجات تنتجها الهندسة الميكانيكية. وأكد على الجماعات الطبيعية ضمن المنظمة، وعلى التخاطب مع الإدارة، وعلى القيادة من الأسفل وليس من الأعلى، وعلى القادة الذين يعملون كقوة تحقق التماسك. وفى ظل الاضطراب العمالى والركود الاقتصادى الكبير جاء تركيز بارنارد على الطبيعة التعاونية للمنظمة فى الوقت المناسب. وفى السنة التى تلت قيامه بنشر كتابه **وظائف المدير التنفيذى** *Functions of the Executive* (1938) نُشر كتاب ف. ج. روثليسبرجر F. J. Roethlisberger ووليم ديكسون William Dickson **الإدارة والعامل** *Management and the Worker*، الذى قدم نتائج أول بحث تجريبى واسع النطاق فى الإنتاجية والعلاقات الاجتماعية. وهذا البحث الذى جرى معظمه فى مصنع هوثورن Hawthorne لشركة الكهرباء الغربية Western Electric Company خلال فترة كانت القوى العاملة فيه قد خفضت تركيز الضوء على دور الجماعات غير الرسمية وقواعد قيود العمل، وأهمية القيادة اللطيفة الحنونة ودور التأثير النفسى فى الموظفين عن طريق نظام الإرشاد. وتدخلت الحرب العالمية الثانية، ولكن بعد الحرب نضجت حركة العلاقات الإنسانية التى اتخذت من آراء بارنارد الثاقبة ودراسات مصنع هوثورن أساسًا لبنائها.

كانت الخطوة الأولى هى البحث عن صفات القيادة الجيدة. وقد جرى البحث بشكل محموم فى المراكز الجامعية، ولكنه أخفق فى البداية فى إنتاج أكثر من قواعد وحكم من النوع المنتشر بين الكشافة: القائد الجيد لطيف ومهذب ومخلص وشجاع، ... إلخ. ولم يكن هناك شىء جديد فى هذا. لكن الدراسات قامت بالتمييز بين "المراعاة" consideration، أو جوانب القيادة المتمركزة حول الموظفين، والجوانب الفنية المتمركزة حول الوظيفة والتى أطلق عليها اسم "بناء الهيكل" initiating structure، وكان كلاهما هامًا، لكن المراعاة استحوذت على معظم الاهتمام، ولم تخضع الجوانب الأخرى للتطوير. وأدى الاهتمام بالمراعاة على الفور إلى فحص عمليات المجموعات، وتوّج هذا التقصى ببرامج مجموعات تدريب الحساسية، وهو لا يزال مستمرًا فى مجموعات المواجهة. وفى إنجلترا فى الوقت نفسه شعرت مؤسسة تافيستوك Tavistock Institute بأهمية تأثير المهمة التى يجب على مجموعة ما القيام بها فى العلاقات الاجتماعية ضمن المجموعة. وأظهرت الدراسة الهامة الأولى التى أجريت بين عمال المناجم أن تبسيط الوظائف وتخصصها لا ينجح فى الظروف التى تتصف بعدم التأكد وفى المهمات الخارجة عن الروتين.

ومع ازدهار هذا العمل وانتشاره، بدأ مزيد من المنظرين الجريئين فى تجاوز مجموعات العمل والوصول إلى المنظمات ككل. لقد أصبح جليًا لنا الآن وجود عدد من الأشياء التى كانت ضارة بمعنويات المجموعات وبإخلاصها: المهمات الروتينية، والخضوع للسلطة، والتخصص الدقيق، والفصل فى تسلسل المهمات، وتجاهل أهداف الشركة، ومركزية صنع القرار، وما إلى ذلك. وإذا كانت هذه الأمور ضارة بالمجموعات، فعلى الأرجح أنها ضارة بمجموعات المجموعات، أى المنظمات. وهكذا بدأ أشخاص مثل وارن بنيس Warren Bennis بالتحدث عن منظمات مجدِّدة سريعة التغير مؤلفة من قيادة مؤقتة وتوزيع مؤقت للأدوار ومنفذ ديمقراطى إلى أهداف الشركة. فإذا كانت الصناعة ستتصف بالتقنيات السريعة التغير والبيئات المضطربة وغير المستقرة، إذن يجب أن يكون هيكل الشركات مؤقتًا وغير مركزى. وبدأت قوى النور والحرية والاستقلال الذاتى والتغيير والاعتبارات الإنسانية والإبداع والديمقراطية فى الانتصار. ولم يبقَ من الإدارة العلمية سوى ما تحتوى عليه الكتب الدراسية التى توقف استعمالها. وإذا كان هناك تطرف فى التبشير الذى قام به بعض منظرى مدرسة العلاقات الإنسانية، وإذا لم نستطع استيعاب نظام لايكرت Likert ٤، أو نظرية ماكجريجر MacGregor ع، أو نظرية بليك Blake ٩×٩، فعلى الأقل كان هناك أساس منطقى للتشوش وسوء التنظيم والتداخل والضغوط: الأنظمة يجب أن تكون مؤقتة.

عودة البيروقراطية:

وفى الوقت نفسه فى جزء آخر من غابة الإدارة، كانت المدرسة الميكانيكية تجمع قواتها وتستعد للالتفاف على قوى النور. فقد جاء أولاً رجال الأرقام - المبرمجون الخطيون وخبراء الميزانيات والمحللون الماليون - بأنظمة "أسلوب تقويم ومراجعة البرامج" وتحليلاتهم للتكاليف والعوائد. ومن عالم آخر تحرروا فيه من معظم عبء مذهب الإدارة العلمية ولم تمسهم فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بدأوا يرتبون الأمور ويوزعونها ويعطون معنًى لتلك الحقائق البدهية مثل "خطِّط مسبقًا" و"احتفظ بسجلات." وقد تسلحوا بمفاهيم النظم الناشئة ومضوا فى المقارنة "الميكانيكية" إلى أقصى حد لها، وحققت المقارنة نتائج كبيرة. ولا يزال عملهم مستمراً، وهو إلى حد كبير متحرر من أى إزعاج من النظرية التنظيمية، فيبدو من الواضح أن على النظرية أن تتكيف معهم وليس العكس.

ثم بدأت كلمات مارك وبر - التى ترجمت أول مرة فى الأربعينيات من القرن العشرين والتى يصعب تصديق أنه كتبها عام ١٩١٠ - فى شق طريقها إلى فكر العلوم الاجتماعية. وفى البداية قوبل استحسانه لكفاءة البيروقراطية بقليل من الحماس، بل بالعداء. فجميع الكتاب كانوا ضد البيروقراطية. ولكن المدهش أنه تبين أن المديرين ليسوا ضدها. وحين سئلوا أقروا أنهم يفضلون خطوطًا واضحة من الاتصالات ومواصفات واضحة للسلطة والمسؤولية ومعرفة واضحة بالأشخاص الذين هم مسؤولون عنهم. وكان من الشائع أن يقولوا "يجب أن توجد قاعدة تنظم هذا الأمر" بمقدار شيوع قولهم "هناك قواعد أكثر مما ينبغى فى هذا المكان،" كما كان من الشائع أن يقولوا "يجب أن ننظم أنفسنا فى الأسبوع القادم" بمقدار شيوع قولهم "هناك إفراط فى الإجراءات الروتينية." وبصورة تدريجية بدأت الدراسات تُظهر أن المنظمات البيروقراطية يمكن أن تتغير بسرعة أكبر من المنظمات غير البيروقراطية، وأن المعنويات يمكن أن تكون أعلى بوجود دليل واضح على البيروقراطية.

فما هو هذا الشيء إذن؟ لقد بيَّن لنا وبر على سبيل المثال أن البيروقراطية هى أنجع الطرق لتخليص المنظمات من المحاباة والسلطة الاعتباطية والتمييز والرشاوى والابتزاز بل حتى عدم الكفاءة. فقد أكد نموذجه على الخبرات، وصاحب الخبرة **ليس** هو الشخص المفضل أو ابن أخت المدير أو الشخص الذى يحرق الموارد ليظهر أداءه بالمظهر الحسن. ويمكن تغيير القواعد، ويمكن التخلى عنها فى الظروف الاستثنائية، والأمان الوظيفى يشجع المزيد من الابتكار. وأخذت آثام البيروقراطية تبدو كأنها آثام الإخفاق فى اتباع مبادئها.

دخول القوة والنزاع والقرارات:

لكن حقلاً آخر بدأ بالتدخل فى العمل الواثق والنماذج المفصلة بازدياد لمُنَظِّرى العلاقات الإنسانية (ومعظمهم من علماء النفس الاجتماعيين)، وفى العبث غير السهل بالبيروقراطية على يد "التركيبيين" structionalists (ومعظمهم من علماء الاجتماع). فقد نزع كلا الطرفين لدراسة المنظمات الاقتصادية. ولاحظ البعض منهم مثل فيليب سلزنيك Philp Selznick نزاعًا واختلافات فى الأهداف (ربما لأنه كان يدرس مؤسسة عامة هى هيئة وادى تنيسى Tennessee Valley Authority)، لكن معظمهم تجاهلوا النزاعات أو عاملوها على أنها انعكاس مرضى لخلل فى الاتصال أو أنها تجربة لإشباع غرور المديرين الذين لم يجددوا أنفسهم.

ولكن فى عالم الأحزاب السياسية وجماعات الضغط والهيئات التشريعية، لم يكن النزاع متفشيًا فحسب، إنما يجب توقعه، بل إن له وظيفة يقوم بها. وكان هذا ميدان علماء السياسة. وقد استمروا فى التحدث عن القوة، جاعلين تحليلها أمرًا مشروعًا. وكان هناك إقرار صريح بوجود "تلاعب". وكان هذا من قبل علماء سياسة ذوى ميول "سلوكية" - يدرسون ويسجلون السلوك وليس الدساتير والأشكال الرسمية للحكم - وتوصلوا إلى نظرة أكثر تعقيدًا إلى حد كبير إلى النشاط المنظم. وقد فاضت هذه النظرة بحيث دخلت إلى مجال المنظمات الاقتصادية، بمساعدةٍ من بعض علماء الاقتصاد مثل ر. أ. جوردون R. A. Gordon وبعض علماء الاجتماع الذين يدرسون الأهداف المتضاربة لأسلوب المعاملة والوصاية فى السجون ومستشفيات الأمراض العقلية.

وبالطبع، فإن وجود أهداف وأساليب متضاربة بشكل مشروع للحفاظ على القوة واستخدامها، لم ينسجم جيدًا مع رؤية المنظمات كأنظمة تعاونية. لكنه أيضًا حيَّر المدرسة البيروقراطية (وما كان قد تبقى من مدرسة الإدارة العلمية القديمة)؛ لأن مبادئ وبر المثيرة للإعجاب صممت لتسوية مسائل السلطة من خلال التصميم التنظيمى، ولمنع النزاع بالاعتماد على السلطة العقلانية-القانونية وأنظمة المسارات الوظيفية والخبرات والتسلسل الهرمى. لكن السلطة كانت تتعرض للتحدى سرًا وتمارس بطرق مستترة، وكان النزاع يتفجر فى كل مكان، بل يتخذ أيضًا طابعًا إبداعيًا.

وبصورة تدريجية - منذ منتصف الخمسينيات وحتى نهاية الستينيات من القرن العشرين - تغلغلت وجهة نظر العلوم السياسية فى كلتا المدرستين. فقد قال المنادون بالعلاقات الإنسانية إن النزاع يمكن أن يكون صحيًا حتى فى نظام تعاونى، والمعول عليه

هو طريقة الحل وليس الوقاية. وأعيد تصوّر القوة على أنها "تأثير." وقال أرنولد تننباوم Arnold Tennenbaum إن التوزيع أقل أهمية من المقدار الإجمالى. وبالنسبة للمدرسة البيروقراطية - والتى لم تكن فى أى وقت مجموعة من الأشخاص محددة بوضوح، وإلى حد كبير ليست لها إيديولوجية واضحة - كان من الأسهل استيعاب البيانات والنظريات الجديدة على أساس أنها شىء جديد يضاف إلى الطبخة. أى أن أنصارها تعثروا وقاموا بكتابة كتب تتنقل من موضوع إلى آخر، دون نظرة واضحة إلى المنظمات، أو الأفضل من ذلك بوضع "كتب قراءة"* وترك مسألة ترتيبها وتصنيفها الطلاب.

وكانت تختبئ فى ثنايا وجهة نظر العلوم السياسية فكرة لم تقوض الآراء السائدة إلا بصورة تدريجية. وكانت تلك هى الفكرة الموجودة إلى حد كبير فى عمل هربرت سايمون Herbert Simon وجيمس مارتش James March، وهى أن الإنسان بسبب كونه محدوداً بهذا الشكل - فى ذكائه، وفى قواه المنطقية، وفى المعلومات المتوافرة والوقت المتاح له، وفى وسيلة ترتيب ما يفضله بصورة واضحة - فإنه بصورة عامة يتمسك بأول بديل مقبول حين يتخذ قراراً، بدلاً من البحث عن أفضل خيار، وهو نادراً ما يغير الأشياء إلا إذا ساءت كثيراً، وحتى حين يغيرها فهو يستمر فى محاولة ما سبق أن أدى إلى نتيجة، وأنه يقصر بحثه عن الحلول على السبل المطروقة كثيراً والمصادر التقليدية للمعلومات والأفكار الراسخة، ويميل لأن يبقى منشغلاً بالروتين، وبذلك يمنع الابتكار. وقد أطلقا على هذه الصفات اسم "القيود الإدراكية للعقلانية" وتحدثا عن "الإرضاء" بدلاً من السعى إلى الحد الأعلى أو الشكل الأفضل. ويطلق على هذه النظرة الآن اسم مدرسة "صنع القرار" واهتمامها الرئيسى هو المسألة الأساسية التى هى كيفية اتخاذ الناس لقراراتهم.

وكان لهذه النظرة بعض المضامين غير العادية. فقد أوحت أنه إذا كان المديرون محدودين بهذا القدر فمن السهل التحكم فيهم. وما يحتاج إليه الأمر لم يكن إعطاء أوامر مباشرة (على افتراض أن المرؤوسين بلهاء ليست لديهم أية خبرة) أو تركهم يتخذون ما يرونه مناسباً (على افتراض أنهم أشخاص خارقون سيعرفون بطريقة من الطرق ما فيه خير المنظمة وكيفية التنسيق مع الأشخاص الخارقين الآخرين وكيفية توقع التغيرات فى الأسواق، ... إلخ). ولم يكن من الضرورى سوى التحكم فى المقدمات المنطقية لقراراتهم. فإذا تركوا على هواهم بعد وضع هذه المقدمات، يمكن الوثوق بأنهم سيعتمدون على

* أى مجموعات مختارة من المقالات والمقتطفات. (المترجم)

الحالات السابقة ويحافظون على ثبات الأشياء وسلاستها ويستجيبون للإشارات التى تعزز السلوك المتوقع منهم.

وللسيطرة على المقدمات المنطقية لصنع القرارات يضع مارتش وسايمون رؤوس أقلام تتضمن أنواعاً مختلفة من الوسائل، جميعها أمور مألوفة لديك، ولكن قد لا يكون بعض منها شيئاً رأيتَه من قبل، على الأقل فى هذا الضوء تماماً. وعلى سبيل المثال، تطور المنظمات مفردات خاصة بها، وهذا يعنى تسليط الأضواء على بعض المعلومات وحجب معلومات أخرى - تماماً مثلما يميز شعب الأسكيمو (أو المتزلجون على الجليد) أنواعاً كثيرة من الثلج، فى حين لا يرى أهالى لندن سوى نوع واحد. وهذا شكل من أشكال توجيه الانتباه. ومثال آخر هو نظام المكافآت. فإذا غيرتَ العلاوة الممنوحة لمندوب مبيعات يمكنك تحويله من البيع على أساس الكمية إلى البيع بحساب ثابت أو بيع البضائع العالية الجودة أو المنتجات الجديدة. وإذا أردتَ أن توجه أشخاصاً جيدين إلى مهمة مختلفة (لأن المبيعات على سبيل المثال يجب ألا تبقى الوظائف الحاسمة مع التغيرات فى السوق، بل يجب أن تكون الوظائف الحاسمة هى التطبيقات الهندسية)، قد تضطر إلى ترقية أشخاص أقل من عاديين فى الوظيفة التى لا تعود بالفائدة من أجل أن تبين للأشخاص الجيدين فى الوظيفة المفيدة أن اللعبة قد تغيرت. ولا يمكنك أن تتوقع من معظم الناس اتخاذ قرار من هذا النوع من تلقاء أنفسهم بسبب الحدود الإدراكية لعقلانيتهم، كما أنك لن تنجح فى إعطاء أوامر مباشرة؛ لأنه من المحتمل أنك لا تعرف لمن توجه الأوامر وأين. وإنما تفترض أنه بعد أن تتضح الإشارات وتصبح مجموعات البدائل الجديدة ظاهرة، سيكون لديهم قدرة كافية على اتخاذ القرار، ولكن يكون قد تعين عليك أن تغير المقدمات المنطقية لقراراتهم حول مسارهم الوظيفى.

وسنحتاج إلى وقت طويل جداً لاستعراض الوسائل البالغ عددها نحو اثنتى عشرة وهى تغطى سلسلة من حقول القرارات (تتسم مناقشة مارتش وسايمون لها بعدم الوضوح وعدم المنهجية؛ لذلك قمت بتلخيصها فى كتابى الخاص)، لكننى أعتقد أن الرسالة واضحة.

وكانت الرسالة قد أخذت تتضح لمدرسة العلاقات الإنسانية، وللمدرسة البيروقراطية. فأنصار العلاقات الإنسانية كانوا قد بدؤوا يتحدثون عن تغيير الحوافز بدلاً من تغيير الشخصية. فقد بدؤوا يرون أن المكافآت التى يمكن أن تغير السلوك يمكن تماماً أن تكون المكانة أو المال أو الراحة، ... إلخ، وليس الثقة والانفتاح وإدراك الذات وما إلى ذلك. وليس من الضرورى أن يكون بديل العلاقات الداعمة هو العقاب، باعتبار أن أفضل وسيلة

لتغيير السلوك هى مكافأة السلوك المطلوب وليست معاقبة السلوك المعترض عليه. كما أنهم أخذوا يكتشفون أنه على الرغم من احتمال كون القيادة مركزية؛ فإنها يمكن أن تعمل بأفضل طريقة من خلال وسائل غير مباشرة وغير متطفلة مثل تغيير المقدمات المنطقية التى تتخذ القرارات على أساسها، مما يعطى الانطباع بأن المرؤوس يقوم فعليًا باتخاذ قرار، فى حين أن الأمر ليس سوى تحويله إلى مجموعة مختلفة من الخيارات. كما بدأت مضامين هذا العمل تتسرب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التركيز على علم النفس السلوكى (وهو النسخة الحديثة من مدرسة الحافز والاستجابة، التى تعرضت لكثير من القدح) الذى أخذ يحل محل نظرية تبديل الشخصية (وهى فرويدية الأصل، وتستقى ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية الكثير من ماسلو Maslow).

فيما يخص المدرسة البيروقراطية، خفف هذا المسار فى التفكير من الثقل الكبير الذى يرزح تحته الهيكل العظمى للبيروقراطية بتسليط الأضواء على العضل واللحم اللذين تتحرك تلك العظام داخلهما. فسلسلة مفردة من القيادات والتقسيم الدقيق للعمل والخطوط الواضحة للاتصال ليست ببساطة كافية بذاتها ذاتها. ويمكن تحقيق السيطرة من خلال استخدام قنوات اتصال بديلة حسب الموقف، ومن خلال زيادة أو تخفيض المشوشات أو "الضجة" فى النظام، وبإيجاد أساطير ومفردات للمنظمة لإتاحة المجال لدخول معلومات قليلة مختارة فقط داخل النظام، وبرصد الأداء من خلال وسائل مراقبة غير مباشرة بدلاً من الوسائل المباشرة. لقد كان وبر جيدًا بصفته البادئ، لكن المنظمات تغيرت بصورة هائلة، واحتاج القادة إلى زيادة كبيرة فى عدد وسائل السيطرة وإلى وسائل فى المناورة أكثر براعة مما احتاجوا إليه عند نهاية القرن التاسع عشر.

التعديل التقنى:

حتى الآن تحركت قوى الظلام وقوى النور على التوالى من منتصف الليل إلى الظهيرة ثم إلى الساعة الرابعة فالثامنة مساء. لكن حدوث أى التقاء أو تسوية كان يحتاج لأسس جديدة تختلف عن كل ما سبق، إذ بعد فترة قصيرة من بدء تراث العلوم السياسية فى التغلغل فى المدارس القائمة، نزلت ضربة أخرى بالموقفين الرئيسيين. فقد كانت جوان وودوارد Joan Woodward - التى عملت بصورة مستقلة تمامًا عن مجموعة تافيستوك، وسبقت عمل برنز Burns وستوكر Stalker فى مجال الشركات الآلية والعضوية - تحاول أن تكتشف ما إذا كان لمبادئ التنظيم العلمية الكلاسيكية أى معنى فى دراستها المسحية لمائة شركة فى

ساوث إسكس South Essex. وقد تعثرت فى قطعة من الذهب أثناء قيامها بذلك. وقامت بالتقاط القطعة وأطلقت عليها اسم "التقنية،" ونجحت فى إعطاء معنى لبياناتها التى كانت ميؤوساً منها لولا ذلك. فقد كانت لشركات ورش العمل job-shop firms وشركات إنتاج الجملة mass production firms وشركات العملية المستمرة continuous-process firms هياكل مختلفة تماماً بسبب اختلاف نوعية المهمات، أو "التقنية". وبعد ذلك بفترة قصيرة، كان الباحثون فى أمريكا يتوصلون إلى نتائج مماثلة جداً بناء على دراسات للمستشفيات والمؤسسات الإصلاحية للأحداث والشركات الصناعية. وبدا أن البيروقراطية هى أفضل شكل للتنظيم فيما يتعلق بالعمليات الروتينية، وأن مجموعات العمل المؤقتة، واللامركزية، والتأكيد على عمليات التفاعل بين الأشخاص تؤدى أفضل النتائج فى العمليات غير الروتينية. وظهر ولا يزال يظهر فيض من الدراسات التى تبين جميعها كيف أن طبيعة المهمة تؤثر فى هيكل المنظمة.

وقد عقَّد هذا التطورُ الأمورَ بحدة فيما يخص مدرسة العلاقات الإنسانية، فهو يوحى أنه فى حين أن الثقة والانفتاح شيئان جيدان فى حد ذاتهما فإنه ليس لهما تأثير كبير، بل ربما ليسا ممكنين على الإطلاق فى بعض أنواع الحالات فى مكان العمل. وكانت هناك حاجة لتعديل جذرى للقواعد التى تقدِّمها هذه المدرسة. فما قد ينجح فى الوظائف غير الروتينية والعالية المركز التى تنطوى على تحدٍّ وإثارة ويؤديها أناس ذوو ثقافة عالية، قد لا يكون صالحاً أو حتى مفيداً للغالبية العظمى من الوظائف ومن الأشخاص.

وأرغم هذا التطور المنادين بالنظرية البيروقراطية المنقحة أيضاً على تعديل توصياتهم، باعتبار أنه من الواضح أن إدارة وحدات البحوث والتطوير يجب أن تكون مختلفة عن إدارة وحدات الإنتاج بالجملة، وفيما يتعلق بالنظرية البيروقراطية كان الاختلاف مبهماً بين هاتين المجموعتين من الوحدات وشركات العمليات المستمرة التى تتصف بدرجة عالية من البرمجة والتعقيد. لكنه من المحتمل أن المدرسة البيروقراطية هى التى فازت بالمركز الأول، لأن قوى الشر - أى السلطة والهيكل وتقسيم العمل، ... إلخ. - لم تعد تبدو أشياء شريرة، حتى ولو كانت غير قابلة للتطبيق على أقلية من الوحدات الصناعية.

لكن التركيز على التقنية طرح أسئلة أخرى. فمن الممكن أن تكون شركة معلبات روتينية تماماً وقسم للمنتجات البلاستيكية غير روتينى، ولكن توجد وحدات روتينية وغير روتينية داخل كل منهما. فكيف يمكن تكاملهما إذا كانت الوصفة تقول مثلاً إنه يجب إخضاع عمليات الإنتاج للبيروقراطية وعدم إخضاع أعمال البحوث والتطوير لها؟ وقد بدأ

جيمس تومسون James Thompson بوضع تفاصيل أشكال مختلفة من الاعتماد المتبادل بين الوحدات فى المنظمات، وتفحص بول لورنس Paul Lawrence وجى لورش Jay Lorsch عن كثب طبيعة آليات التكامل. ووجدا أن الشركات تعمل على أفضل وجه حين تكون الاختلافات بين الوحدات فى **أشد صورها** (على عكس مدرستى العلاقات الإنسانية والبيروقراطية كلتيهما) شَرْطَ أن تقوم آلية التكامل فى منتصف المسافة بين الطرفين، فلا تكون شديدة البيروقراطية ولا عديمة الروتينية. ولاحظا أيضًا أن محاولات المشاركة فى الإدارة فى المواقف الروتينية تعطى مفعولاً عكسيًا، وأن بيئة بعض أنواع المنظمات كانت بعيدة عن القلاقل وأن الزبائن لا يريدون الابتكارات والتغييرات، وأن خفض التكلفة والأسعار والكفاءة هى اعتبارات تافهة فى بعض الشركات، وما إلى ذلك. فقد كانت الرؤية الفنية تهدم الحقائق التى ارتحنا إليها يمينًا وشمالاً. كما تعرضت هذه الحقائق للتساؤل من جهة أخرى.

دخول الأهداف والبيئات والأنظمة:

فى أثناء حدوث هذا التطور كان علماء الاجتماع ينقبون عن خط الالتحام الأخير، وكان ذلك هو الاهتمام بأهداف المنظمات وبالبيئة. وقد توصلت هذه "المدرسة المؤسساتية"، بالاستعارة إلى حد ما من علماء السياسة ولكن بالمضى قدمًا وحدها، إلى رؤية أن الأهداف ليست ثابتة، وأنه من الممكن السعى إلى أهداف متضاربة فى الوقت نفسه، إذا توافر ما يكفى من الموارد الراكدة، أو بشكل متعاقب (النمو فى السنوات الأربع التالية ثم خفض النفقات وجنى الأرباح فى السنوات الأربع التى تليها)، وأن الأهداف متوافرة لمن يريدها فى المنظمات، وأن الوحدات تتنازع من أجلها. وبالطبع لم تكن الأهداف كما تبدو، فالهامة منها لم تكن رسمية، والتاريخ يلعب دورًا كبيرًا، وافتراض أن الربح هو الهدف البارز لا يكاد يفسر شيئًا لسلوك الشركة.

كما قاما بدراسة حالات ربطت المنظمات بشبكة تأثير البيئة، وأظهرت مدى تفرد المنظمات فى كثير من الأوجه (بحيث إنه مرة أخرى لا توجد طريقة مثلى للقيام بالأعمال فى جميع المنظمات)، وكيف أن المنظمات منغمسة فى تاريخها بشكل يجعل التغيير صعبًا. وقد يكون أكثر ما كشفت عنه دراسات الحالات إذهالاً هو أن الأهداف المعلنة ليست عادة هى الأهداف الحقيقية، وأن القادة الرسميين ليسوا عادة الحقيقيين، وهم ليسوا عادة الأشخاص المتمتعين بالقوة، وأن ادعاءات الكفاءة والفعالية مخادعة وأحيانًا غير حقيقية،

وأن خدمة المصلحة العامة لا تتحقق، وأن النفوذ السياسى هدام، وأن المحاباة والتمييز والفساد المطلق أمور شائعة. وقدّم تراكم هذه الدراسات إلى كلٍ من قوى النور والظلام دواءً يصعب بلعه، حيث كان من الصعب رؤية كيف توجد علاقة للحلقات التدريبية ومهارات التفاعل بين الأشخاص بهذه المشكلات، وكان من الواضح أنه لا يكاد يوجد ما يدل على فعالية البيروقراطية المتبجح بها. فما الذى تستنتجه المدرستان من هذا المقدار الكبير من الدراسات؟

إننا لا نزال فى مرحلة التصنيف. فمن ناحية معينة، يبقى نموذج وبر صالحًا لأن المنظمات **بحكم طبيعتها** ليست أنظمة تعاونية، فلا بد لكبار المديرين من بذل جهد كبير للسيطرة عليها. ولكن إذا كانت المنظمات أدوات فى أيدى قادتها الكبار فقد تكون شديدة التمرد. وكالمكنسة فى قصة الساحرة المتدربة، قد تخرج هذه المنظمات عن طوق السيطرة. إذا كانت الأهداف المتضاربة والمساومة والقيادة غير الرسمية موجودة، فأين هو هيكل وبر العظمى وعضل سايمون؟ إلى أى حد تكون المنظمات فيه أدوات، وإلى أى حد هى منتجات مصالح أعضائها المختلفة وكفاحهم الجماعى؟ هل يختلف هذا حسب المنظمة، على أساس خلطة من دراسات الرموز لم نكتشفها بعد؟ لا ندرى. ولكن على أية حال، النموذج البيروقراطى يعانى مرة أخرى، فهو ببساطة لم يأخذ فى الاعتبار دور البيئة. وهناك مصادر هائلة للتنويع لم يتمكن نموذج وبر الجديد والأنيق - على الرغم من أنه الآن أصبح معقداً تماماً - من تفسيرها.

كما اهتز نموذج العلاقات الإنسانية بشدة أيضًا من النتائج التى توصلت إليها المدرسة المؤسساتية، فقد كان ينزع إلى افتراض أن الأهداف مبينة ولا تسبب أية مشكلات، وأن كل شىء يعزز الانسجام والفعالية فى المنظمة هو فى مصلحة المجتمع أيضًا. وافترض المنادون بالعلاقات الإنسانية أن المشكلات التى تنشأ عن المنظمات تقتصر إلى حد كبير على النتائج النفسية لسوء العلاقات بين الأشخاص داخلها، وليس على تأثيرها فى البيئة. هل يمكن للمنظمة فعلاً أن تعزز الصحة النفسية على أساس أهداف المنظمة نفسها؟ إن نموذج وبر الجديد على الأقل سمى التلاعب باسمه، وهو متشائم فيما يتعلق بالادعاءات الخاصة بالاستقلال الذاتى وتحقيق الذات.

ولكن بدا الآن أن هناك شيئًا واحداً تتفق جميع المدارس المختلفة فى التحليل التنظيمى عليه، وهو أن المنظمات هى نظم - بل إنها نظم مفتوحة. ومع ما فرضه على وعينا نمو هذا الحقل المعرفى من متغيرات تزداد بصورة مستمرة، بدأت تقل الادعاءات الصريحة بالقدرة

على التنبؤ، وأصبحت البحوث معقدة بصورة محيرة. وحتى المجموعات الاستشارية تحتاج إلى أكثر من أداة أو أداتين فى حقائبها مع تضاعف أعداد البرامج الحاسوبية.

ونظرة النظم سهلة بالفطرة. فكل شىء متعلق بكل شىء آخر، على الرغم من أن ذلك يتم بدرجات متفاوتة من التوتر والتبادل. فكل وحدة أو منظمة أو إدارة أو مجموعة عمل تأخذ مصادرها وتحولها وتطلقها، وبذلك تتفاعل مع النظام الأوسع. وتتفاعل الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للوحدات. وقد كانت نظرة النظم واضحة فى العمل المؤسساتى إذ حاولوا دراسة منظمات بأكملها، وأصبحت واضحة فى مدرسة العلاقات الإنسانية، لأن أصحابها اهتموا إلى حد كبير بالتفاعلات بين الأشخاص. كما توصلت أيضًا وجهتا نظر العلوم السياسية والتقنية إلى هذا الإدراك، باعتبار أنهما تتعاملان مع تأثير الأجزاء بعضها فى بعض (تأثير المبيعات فى الإنتاج، تأثير التقنية فى الهيكل).

ولكن على الرغم من السهولة الفطرية التى تتمتع بها نظرة النظم، صَعُب استخدامها استخدامًا عمليًا. فنحن لا نزال نجد أننا نتجاهل مبادئ منظور النظام المفتوح، وربما كان ذلك بسبب القيود الإدراكية لعقلانيتنا. ولم تثبت نظرية النظم العامة نفسها التوقعات الجامحة التى ولدتها، وهى تبقى نظرية سديمية إلى حد ما. ولكن على الأقل يوجد نموذج للطلب منّا أن نقدم حسابنا ولتوسعة أذهاننا وأدوات بحثنا وأساليب علاجنا المضطربة.

المراجع:

- Barnard, C. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Roethlisberger, F.J., and W. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

٢٢

مفهوم البيروقراطية عند ماكس وبر

ابتكر عالم الاقتصاد الفرنسى فنسان دو جورنى Vincent de Gourney مصطلح "البيروقراطية" فى القرن الثامن عشر. لكن المصطلح عُرِّف بوضوح شديد فى أوائل القرن العشرين على يد عالم الاجتماع الألمانى ماكس وبر.

كان وبر متابعًا للتاريخ واسع الإدراك، ولاحظ أن قصة المجتمع وصعود الحضارة هى قصة سلطة وهيمنة. كما لاحظ أن الحقب الاجتماعية المختلفة تميزت بأشكال مختلفة من الحكم السياسى، وأنه لكى يتمكن حاكم أو مجموعة من الحكام من الحفاظ على السلطة، كان من الضرورى لهم: (أ) اكتساب الشرعية و(ب) تطوير نوع من الجهاز الإدارى للحفاظ على سلطتهم.

وقد رأى أن الشكل البيروقراطى فى التنظيم هو أداة الإدارة المركزية، حيث يدعم احترام حكم القانون شرعية القائمين على السلطة. وفى البيروقراطية تهيمن القوانين والقواعد والإجراءات والأساليب الروتينية المحددة مسبقًا. وهى تعطى شكلاً لنظام إدارة واضح التعريف تحظى "الإجراءات الصحيحة" the exercise of "due process" فيه بأهمية بالغة. وكما نعرف، يفترض أن تعمل البيروقراطيات "وفق القواعد". وهى أماكن يفترض أن تتخذ فيها مبادرة الأفراد ومشاريعهم وحكمهم وإبداعهم المرتبة الثانية – هذا إذا سُمح بها على الإطلاق! – بعد السياسات والإجراءات التى حددها القائمون على المنظمة بأكملها أو صادقوا عليها.

لاحظ وبر أن المدخل البيروقراطى إلى التنظيم جعل عملية الإدارة آلية، تمامًا مثلما جعلت الآلات الإنتاج روتينيًا فى الصناعة. وتورد كتاباته إشارات متكررة إلى الكيفية التى تستأصل هذه الآلية فيها البعد الإنسانى. وعلى سبيل المثال:

> **كان العامل الحاسم فى تقدم المنظمة البيروقراطية دائمًا هو أفضليتها الفنية المحضة على أى شكل تنظيمى آخر. فالآلية البيروقراطية المتطورة تطورًا كاملاً تقارن مع المنظمات الأخرى تمامًا مثلما تقارن الآلة مع أشكال الإنتاج غير الآلية.**

الدقة، السرعة، عدم اللبس، معرفة الملفات، الاستمرارية، التعقل، الوحدة، التبعية الصارمة، تقليل الاحتكاك وخفض التكاليف المادية والشخصية - جميع هذه الأمور ترتفع إلى مداها الأقصى فى الإدارة البيروقراطية المحضة. . . .

وطبيعتها المحددة ... تتطور بصورة أكثر كمالاً كلما ازداد تفريغ البيروقراطية من "العنصر الإنسانى"، وكلما ازداد اكتمال نجاحها فى تنقية العمل الرسمى من الحب والكراهية والعناصر الشخصية واللاعقلانية والعاطفية التى لا يمكن وضعها فى الحُسبان. (وبر ١٩٤٦، ٢١٤-٢١٧)

أما عند وبر فكانت البيروقراطية شكلاً عقلانيًا - قانونيًا من التنظيم أدخل المبادئ الآلية فى كل مجالات الحياة الاجتماعية. وتبين كتاباته كيف أن احترام النظام القانونى يؤدى فى نهاية المطاف إلى إيجاد مؤسسات صارمة مقيدة بالقواعد.

وتوضح الصفات التالية التى تحتوى العناصر الرئيسية فى مفهوم البيروقراطية عند وبر كيف يصيغ المدخل القانونى إلى الإدارة المنظمات فى هياكل آلية:

١ - "تتوزع النشاطات العادية المطلوبة لأغراض الهيكل الخاضع لحكم بيروقراطى بطريقة محددة بصفتها واجبات رسمية".

٢ - "يتم فصل مجال محدد من الكفاءة باعتباره جزءًا من التقسيم المنهجى للعمل ...".

٣ - المسؤول "يخضع للانضباط والتحكم الصارمين والمنهجيين فى قيامه بمسؤوليته."

٤ - تخضع جميع العمليات إلى "نظام متماسك من القواعد المجردة ... وتتكون من تطبيق هذه القواعد فى الحالات المحددة".

٥ - "يتبع تنظيم المكاتب مبدأ الهيكل الهرمى، أى أن كل مسؤول أدنى يخضع لتحكم وإشراف من مسؤول أعلى".

٦ - المسؤولون "خاضعون للسلطة فيما يتعلق بواجباتهم الرسمية غير الشخصية فقط".

٧ - "يتم اختيار المرشحين (للمراكز البيروقراطية) على أساس المؤهلات الفنية. وفى أكثر الحالات عقلانية، يتم اختبار ذلك عن طريق الامتحانات أو ضمانه بالشهادات التى تصادق على تلقى التدريب الفنى. وهم يعينون ولا ينتخبون".

٨ - العمل بصفة مسؤول بيروقراطى "يشكل مسارًا مهنيًا. ويوجد نظام "ترقيات" قائم على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما معًا" (بلاو ١٩٥٥، ١).

المراجع:

- Blau, P. M. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- Mouzelis, N. *Organization and Bureaucracy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1976.
- Weber, M. Max Weber: *Essays in Sociology*, translated and edited by H. H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press, 1946.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and T. Parsons. New York: Oxford University Press, 1947.

٢٣

تيلر وشميت والإدارة العلمية (١)

كان فريدريك تيلر Frederick Taylor حسب جميع التقارير شخصية نابضة بالحياة إلى حد كبير. وتقدم السطور التالية نسخة خاضعة لقدر بسيط من التحرير من القصة التى رواها بنفسه عن الأيام الأولى للإدارة العلمية. وهى مفيدة فى كشف موقف تيلر تجاه العمال فى زمنه، وكيفية قيام نظامه فى الإدارة بإعطاء العامل صبغة آلية، وذلك عمليًا بالفصل ما بين وظائف اليد والذهن. وقد وجهت الإدارة العلمية لدى تيلر قفزات عملاقة فى الكفاءة. لكنها أيضًا أفرغت مكان العمل من طابعه الإنسانى. فنتيجة لتأثيره ازداد باستمرار عدد الناس الذين يوظفون كى تتوافر "الأيدى العاملة"، ويقوم مديروهم بتوفير العمل العقلى بأكمله.

من أول الأعمال التى تكفلنا القيام بها حين بدأنا إدخال الإدارة العلمية فى شركة بيت لحم للصلب Bethlehem Steel Company كان التعامل مع كتل الحديد الخام على أساس العمل المجزأ إلى مهمات. فقد شهدت بداية الحرب الإسبانية نحو (٨٠) ألف طن من كتل الحديد الخام فى أكوام صغيرة فى حقل مفتوح بجوار المصنع. وقد أعطانا هذا فرصة لكى نبين للعمال، وكذلك لأصحاب العمل المديرين، على نطاق واسع إلى حد معقول مزايا العمل المجزأ إلى مهمات بالمقارنة مع الأسلوب القديم فى العمل باليوم أو بالقطعة عند القيام بنوعية من العمل أساسية جداً.

كان لدى شركة بيت لحم للصلب خمسة أفران عالية، وكانت مجموعة كتل الحديد الخام تتولى إنتاج تلك الأفران منذ سنوات كثيرة. وفى ذلك الوقت كانت المجموعة مؤلفة من (٧٥) عاملاً. وكانوا عمال حديد خام جيدين عاديين، يقودهم رئيس عمال ممتاز كان هو نفسه عامل حديد خام فيما سبق، وكان العمل يتم فى مجمله بالسرعة والتكلفة الزهيدة التى كان يتم بها فى أى مكان آخر فى ذلك الوقت.

---

(١) المصدر: الصفحات ٤١ - ٣٧ من

SCIENTIFIC MANAGEMENT by Frederick Taylor. Copyright 1947 by Harper & Row, Publshers Inc.

أعيد طبعه بعد الحصول على إذن بذلك من الناشر.

أقيم مفتاح تحويل سكة حديدية فى الحقل عند حافة أكوام الحديد. ووضع لوح مائل إلى جانب قاطرة وبدأ كل عامل يرفع من كومه كتلة من الحديد الخام تزن نحو (٩٢) رطلاً ويسير بها إلى اللوح ويضعها فى نهاية القاطرة.

وجدنا أن هذه المجموعة كانت تُحَمِّل فى المتوسط (١٢,٥) طن إنجليزى فى اليوم لكل رجل. وقد استغربنا حين وجدنا بعد دراسة الموضوع أن عامل الحديد الخام من الدرجة الأولى يجب أن يحمل ما بين (٤٧) و(٤٨) طنًا إنجليزيًا فى اليوم. وقد بدت هذه المهمة لنا كبيرة فاضطررنا لمراجعة عملنا عدة مرات قبل أن نتأكد تمامًا من أننا على صواب. ولكن بعد أن تأكدنا أن كمية (٤٧) طنًا كانت مقدار العمل اليومى المناسب لعامل الحديد الخام من الدرجة الأولى كانت المهمة التى واجهتنا بوصفنا مديرين يعملون بموجب الخطة العلمية الحديثة واضحة أمام أعيننا. فقد كان واجبنا أن نتأكد من تحميل (٨٠) ألف طن من كتل الحديد الخام فى القاطرات بمعدل (٤٧) طنًا لكل عامل يوميًا. كما كان واجبنا أن نتأكد من إتمام هذا العمل بدون أن يقود إلى إضراب بين العمال، وبدون أى شجار معهم، وأن نتأكد أنهم أكثر سعادة وقناعة وهم يحملّون بالمعدل الجديد البالغ (٤٧) طنًا مما كانوا أثناء التحميل بالمعدل القديم البالغ (١٢,٥) طن.

كانت خطوتنا الأولى الانتقاء العلمى للعامل. ففى التعامل مع العمال فى هذا النوع من الإدارة، يعد من القواعد الراسخة التحدث والتعامل مع كل عامل وحده، باعتبار أن لدى كل عامل قدراته وحدوده الخاصة، وباعتبار أننا لا نتعامل مع جموع من الرجال، بل نحاول تطوير كل فرد من العمال ليصل إلى أفضل حالاته أو معدلاته من الكفاءة والنجاح. وكانت خطوتنا الأولى العثور على الرجل المناسب للبدء به. لذلك قمنا بمراقبة هؤلاء العمال الخمسة والسبعين بدقة مدة ثلاثة أو أربعة أيام توصلنا فى نهايتها إلى انتقاء أربعة رجال بدا أن لديهم الاستعداد الجسدى لتحميل كتل الحديد بمعدل (٤٧) طنًا فى اليوم. ثم أجريت دراسة دقيقة لكل من هؤلاء الرجال. فقد نظرنا إلى ماضيهم بما يكفى عمليًا، وأجرينا استفسارات كاملة عن شخصية كل منهم وعاداته وطموحه. وفى النهاية اخترنا واحدًا من الأربعة باعتباره يمثل أفضل احتمال للبدء به. كان رجلاً ضئيل الحجم من بنسلفانيا من أصل هولندى لاحظنا أنه يهرول لمسافة ميل أو ما يقرب منه ليعود إلى منزله فى المساء، وهو تقريبًا فى نفس النضارة التى هرول بها قادمًا إلى العمل فى الصباح. ووجدنا أنه من أجر قدره (١,١٥) دولار فى اليوم نجح فى شراء قطعة أرض، وكان يعمل فى تشييد جدران بيت صغير له فى الصباح قبل العمل وبعد مغادرته فى المساء. كما

كانت لـه سمعة بأنه "ممسك" جداً، أى أنه يعطى للنقود قيمة عالية جداً. وكما قال أحد الرجال الذين تحدثنا عنه معهم: "أما هو فتبدو له قطعة السنت الواحد فى حجم عجلة عربة النقل." وكان اسم الرجل شميت Schmidt.

إذن كانت المهمة التى نواجهها قد تقلصت إلى جعل شميت يحمّل (٤٧) طنًا من كتل الحديد الخام يوميًا وهو مسرور لقيامه بذلك. وقد تم ذلك على النحو التالى. استدعى شميت من بين مجموعة عمال الحديد الخام وجرى حديث معه فحواه كالتالى تقريباً:

"شميت، هل أنت رجل ذو أجر مرتفع؟"

"لا أدرى ما الذى تعنيه."

"بل تدرى. ما أريد معرفته هو هل أنت ذو أجر مرتفع أم لا."

"لا أدرى ما الذى تعنيه."

"هيا جاوبنى عن سؤالى. ما أريد الوصول إليه هو هل أنت ذو أجر مرتفع أم أحد الأشخاص ذوى الأجور المنخفضة هنا. ما أريد الوصول إليه هو هل تود أن تكسب (١,٨٥) دولار فى اليوم أم أنت راض بكسب (١,١٥)، تمامًا مثلما يكسب الأشخاص ذوو الأجور المنخفضة."

"هل أريد (١,٨٥) دولار فى اليوم؟ هل هذا هو الرجل ذو الأجر المرتفع؟ إذن نعم أنا رجل ذو أجر مرتفع."

"إنك تدفعنى إلى الغضب. بالطبع تريد (١,٨٥) دولار فى اليوم – الكل يريد ذلك! وأنت تعرف تمامًا أن هذا ليس له علاقة كبيرة بكونك رجلاً ذا أجر مرتفع. إذن تكرم على وأجب عن أسئلتى، ولا تضع المزيد من وقتى. تعال الآن إلى هنا. هل ترى كومة كتل الحديد الخام؟"

"نعم."

"إذن إن كنت رجلاً ذا أجر مرتفع فستحمل تلك الكتل الحديدية إلى تلك القاطرة غداً مقابل (١,٨٥) دولار. والآن استيقظ وأجب عن سؤالى. أخبرنى ما إذا كنت رجلاً ذا أجر مرتفع أم لا؟"

"هل أحصل على (١,٨٥) دولار إذا حملت تلك الكتل إلى تلك القاطرة غدًا؟"

"نعم بالطبع، وستحصل على (١,٨٥) دولار إذا حملت كتلة مثل تلك كل يوم طوال السنة. ذاك ما يفعله رجل ذو أجر مرتفع ، وأنت تعرف ذلك مثلما أعرفه أنا."

"هذا مناسب إذن. يمكن أن أحمل تلك الكتل على القاطرة غدًا مقابل (١,٨٥) دولار، وسأحصل على ذلك كل يوم، أليس كذلك؟"

"بالتأكيد، بالتأكيد."

"فإذن أنا رجل ذو أجر مرتفع."

"على مهلك، على مهلك، أنت تعرف مثلما أعرفه أنا أن على الرجل ذى الأجر مرتفع أن يفعل تمامًا ما يطلب منه من الصباح إلى المساء. لقد شاهدت هذا الرجل (المشرف) من قبل، أليس كذلك؟"

"لا، لم أره قط."

"حسن إذا كنت رجلاً ذا أجر مرتفع فستقوم بالضبط بما يطلبه منك هذا الرجل غدًا من الصباح إلى الليل. حين يطلب من أن تحمل كتلة وتمشى، تحملها وتمشى، وتجلس حين يطلب منك أن تجلس وترتاح. وتقوم بذلك طوال اليوم بأكمله. وإضافة إلى ذلك، لا تجادله. هل تفهم ذلك؟ حين يطلب منك هذا الرجل أن تمشى، فأنت تمشى، وحين يطلب منك أن تجلس، فأنت تجلس، و لا تجادله. والآن تعال إلى العمل صباح الغد وقبل حلول الليل سأعرف ما إذا كنت حقًا رجلاً ذا أجر مرتفع أم لا."

قد يبدو هذا كلامًا فيه شيء من الخشونة، وبالتأكيد هو كذلك لو كان موجهًا إلى ميكانيكى مثقف، بل حتى إلى عامل ذكى. لكنه مناسب مع شخص بطيء الذهن مثل شميت وليس قاسيًا، باعتبار أنه فعال فى تركيز انتباهه على الأجر العالى وإبعاده عن التفكير فيما سيعتبره عملاً شاقًا مستحيلاً لو أن انتباهه وُجه إليه ..."

لقد بدأ شميت العمل، طوال اليوم على فترات منتظمة، طلب منه الرجل المشرف عليه والذى يحمل ساعة: "احمل الآن كتلة وامش. الآن اجلس واسترح. الآن امش. الآن استرح." ... إلخ. كان يعمل حين يطلب منه العمل ويستريح حين يطلب منه الاستراحة، وفى الساعة الخامسة والنصف عصرًا كان قد حمَّل (٤٧,٥) طن فى القاطرة. وعمليًا لم يخفق أبدًا فى العمل بهذا المعدل والقيام بالمهام التى تحدد له طيلة السنوات الثلاث التى أمضاها الكاتب فى شركة بيت لحم. وطوال تلك الفترة كان معدل أجره أكثر بقليل من (١,٨٥) دولار يوميًا فى حين أنه لم يكسب قبل ذلك أكثر من (١,١٥) أبدًا، فقد كان ذلك هو الأجر السائد فى الشركة فى تلك الفترة. أى أنه كسب أجورًا تزيد على (٦٠) بالمائة

عما يتلقاه عمال آخرون لا يعملون على أساس إنجاز مهمات محددة. وقد جرى انتقاء عامل بعد آخر وتدريبهم على تحميل الكتل بمعدل (٤٧,٥) طن فى اليوم إلى أن أصبحت جميع كتل الحديد الخام يتم تحميلها بهذا المعدل، والرجال يتلقون أجوراً تزيد بمقدار (٦٠) بالمائة عما يتقاضاه العمال فى المناطق المجاورة لهم.

٢٤

كيفية قتل الإبداع

فى عام ١٩٨٢ نشرت مجلة - تصميم الآلات - *Machine Design* القائمة الاستفزازية التالية حول العلاقة بين الإدارة والإبداع.

كيفية قتل الإبداع:

* حاول دائمًا التظاهر بأنك تعرف أكثر من أى شخص آخر من الأشخاص المحيطين بك.
* حافظ على النظام والانضباط بين موظفيك بكل وسيلة إجرائية يمكنك التفكير بها.
* قم بتفتيش يومى لمعرفة التقدم فى عمل كل شخص.
* تأكد من أن يقوم أعضاء هيئة الموظفين لديك المدربون مهنيًا بعمل الفنيين لفترات طويلة من الزمن.
* أقم أعلى حاجز ممكن بين صانعى القرار التجاريين وموظفيك الفنيين.
* تأكد من عدم التحدث مع الموظفين على مستوى شخصى، إلا حين تعلن عن علاوات.
* حاول أن تكون الناطق الوحيد بالنسبة إلى كل شىء أنت مسؤول عنه.
* وافق على الأفكار الجديدة ولكن لا تقم بشىء يتعلق بها.
* اعقد اجتماعات كثيرة.
* تمسك بالبروتوكول.
* لتكن الميزانية مصدر قلق لك.
* اغرس متلازمة "لم يخترع هنا."

لاحظ العلاقة بين هذه المواقف والممارسات الإدارية وطريقة القيام بالوظائف اليومية فى الكثير من المنظمات البيروقراطية.

٢٥

العمل فى ظل نظم إنتاج آلية

التقريران التاليان عن العمل فى ظل نظم إنتاج آلية يصوران نطاقًا من التجربة: فى خط تجميع وفى أحد مكاتب الحجز فى شركة خطوط جوية. وكل منهما يوضح التوتر الذى يحدث بين الأشخاص وعملهم فى الأوضاع التى لا يكونون فيها أكثر من أدوات. وهما يتوجهان إلى القوى التى أعطت دعمًا كبيرًا لتنظيم القوة العاملة فى نقابات وجعلها تتطرف فى توجهاتها، وللبحث عن تصميمات جديدة للعمل توفر توازنًا أفضل بين الجوانب الإنسانية والفنية فى العمل.

لوردزتاون

خلل فى خط التجميع*

كل يوم أخرج فيه من هناك أشعر أننى أنهكت. فأنا أواجه موقفًا صعبًا جدًا وليس بمقدورى إيقاف ذلك. إن العمل على نحو جيد فى يوم واحد يعنى التعب وليس الإرهاق. وهناك أشعر بالسرور حين ينتهى العمل.

بل إننى لا أشعر الآن بأننى أحقق أية فائدة. فبإمكانهم استبدالى، وأنا لا أشعر بأننى ضرورى ... بإمكانهم دائمًا العثور على شخص أغبى منى للقيام بالعمل.

أحد عمال خط التجميع فى لوردزتاون، عمره (٢٠) عامًا.

يمتد مجمع لوردزتاون Lordstown التابع لشركة جنرال موتورز إلى جوار حقل ذرة شاسع مسطح على طرف الطريق ٤٥ قرب وارن Warren فى ولاية أوهايو Ohio. ويطلق على هذا المرفق اسم "مجمع" لأنه يضم عدة مصانع تقوم بأشياء مختلفة. والمصنعان الأقدم – ورشة هياكل فيشر Fisher Body shop التى تقوم بتجميعات فرعية مثل صدامات لسيارات شيفروليه Chevrolet، ومصنع الشاحنات الأصغر حجمًا – لا يختلفان عن مصانع أخرى كثيرة تديرها الشركة فى مجمعات أخرى فى أرجاء الولايات المتحدة. أما

* المصدر: (منشور هنا بعد الحصول على إذن)

Arnowitz, Stanley, *False Promises: The Shaping of American Working Class Consciousness*, New York: McGraw-Hill, pp. 21-27, copyright 1974.

المَعْلم الكبير فهو مصنع تجميع شيفروليه الجديد الذى يصنع (٨٠٠) سيارة فيجا Vega للركاب يوميًا....

بدأ المصنع الجديد بتوظيف العمال عام ١٩٦٦، ولكن لم يشعر أحد ما بوجود شيء غير عادى فى العمل إلى أن تغير الطراز (الموديل) فى أواخر الصيف وفى الخريف من عام ١٩٧١م. فحتى ذلك الحين أنتج عمال خط التجميع البالغ عددهم (٧٠٠) عامل أكثر قليلاً من (٦٠) سيارة فى الساعة. وفى أواخر الصيف أدخلت جنرال موتورز طرق إنتاجها الجديدة وفى الوقت نفسه جاءت بإدارة جديدة، وهى قسم التجميع فى جنرال موتورز. وأدخل عدد من آلات الإنسان الآلى الأتوماتيكية إلى ورشة الهياكل لتحل محل العمال الآدميين فى أعمال اللحام، وخُفِّض عدد القطع المتحركة فى السيارة لإتاحة المجال لإنتاج سيارة جديدة كل (٣٦) ثانية، وصنعت القطع بحجم أصغر لتسهيل التعامل معها...

وأصبحت الكفاءة هى الكلمة السائدة فى لوردزتاون. فحين كان الإنتاج (٦٠) سيارة فى الساعة، لم يكن الوصف الدقيق لمعدل السرعة هو أنه متمهل، ولكن بعد قدوم قسم التجميع فى جنرال موتورز تضاعف عدد السيارات المنتجة تقريبًا. ولم يكن صنع سيارة فى الدقيقة عملاً سهلاً، خاصة على خط دائم التحرك. فعمل التجميع يجعل العامل يتناسب مع سرعة الآلة. ولا تزيد كل محطة عمل فى طولها على (٦) إلى (٨) أقدام. فعلى سبيل المثال، خلال دقيقة على الخط التجميعى يكون على عامل فى إدارة الزخارف أن يمشى نحو (٢٠) قدمًا إلى حزام ناقل يحمل القطع إلى خط التجميع، وأن يحمل مقعداً أماميًا وزنه (٣٠) رطلاً، ويعود به إلى محطة العمل ويضعه فوق الهيكل المعدنى للسيارة ويضع أربعة مسامير لولبية لتثبيته أولاً بإدخالها باليد ثم باستخدام مسدس هوائى لتثبيتها حسب المعايير. وكان هذا عملاً مستمراً حين كان الخط يتحرك بمعدل (٦٠) سيارة فى الساعة. وحين ازداد عدد السيارات إلى أكثر من (١٠٠) سيارة فى الساعة، لم يُخفَّض عدد العمليات فى هذا العمل وأصبح معدل السرعة يبعث على الجنون. فقد كان على العامل أن يؤدى خلال (٣٦) ثانية ثمانى عمليات مختلفة على الأقل، بما فى ذلك المشى والرفع والحمل ورفع السجادة والانحناء لتثبيت المسامير باليد وتثبيتها بالمسدس الهوائى وإعادة السجادة إلى مكانها ووضع ملصق على غطاء محرك السيارة. وأحيانًا لا تدخل المسامير فى الثقوب، أو لا يعمل المسدس بالعزم المطلوب أو توجد عيوب فى المقاعد أو تكون خيوط المسمار ممسوحة. لكن الخط لا يتوقف. وفى هذه الظروف كثيراً ما يجد العمال أنفسهم "فى مأزق،" وهذا يعنى أنهم فشلوا فى متابعة خط التجميع.

وقد قال لى عامل يدعى جيرى Jerry حين أجريت معه مقابلة فى صيف عام ١٩٧٢: "عليك بالفعل أن تنطلق كالسهم لتلحق إذا أردت أن تقوم بالعمل كله بشكل صحيح. وقد كانوا يستخدمون مسامير ذات حجم غير مناسب فى هذا العمل لمدة سنة. وفى كثير من الأحيان كنا نضطر لإهمال أحد المسامير لنتابع حركة الخط."

وفى كل المصانع يحاول العمال أن يسهلوا عملهم إلى حد ما. وفى لوردزتاون، كما فى مصانع السيارات الأخرى توجد طرق عديدة لجعل العمل محتملاً. فعلى الرغم من زيادة معدل السرعة يستمر العمال فى محاولة آلية التخفيف التقليدية المعروفة باسم "المشاطرة." وتتألف هذه الطريقة من عاملين يقرران أن كلاً منهما سيتعلم عملية الآخر. ويقوم أحدهما بكلتا المهمتين ويرتاح العامل الآخر. وفى لوردزتاون يكون العمل لمدة نصف ساعة ثم الاستراحة لمدة نصف ساعة وهذا نمط شائع تقريباً. والعامل الذى يقوم بالعمل عليه أن يؤدى المهمتين بجهد يفوق الطاقة البشرية. لكن العمال يفضلون التسابق للاستمرار فى متابعة الخط أكثر من العمل باستمرار – وذلك توقعاً لنصف الساعة التى يقرؤون فيها أو يضطجعون أو يذهبون إلى دورة المياه أو يتجولون فى المصنع للحديث مع صديق. ولا يصلح هذا الترتيب مع جميع أنواع مهمات العمل، خاصة حين يجب وضع قطعة ما، كالكرسى الأمامى مثلاً، على جميع الطرازات، فالعمل هنا يستغرق وقتاً طويلاً وهو ملىء بالمشاحنة. لكن هناك عمليات كثيرة يمكن فيها تطبيق المشاطرة، خاصة الأعمال الخفيفة التى تنطوى على حركات مختلفة قليلة. ومن أمثلة ذلك تثبيت أحزمة المقاعد ووضع مساحات الزجاج الأمامى.

وقال أحد العمال: "الفرصة الوحيدة لتجنب الإصابة بالجنون فى العمل هو المشاطرة فى المهمة. فهذه هى الطريقة الوحيدة للبقاء حياً فى المصنع ... ".

وتدعى الشركة أن المشاطرة تضعف الجودة. فهذه الطريقة تؤسس نزعة لدى العمال للتقصير فى أداء العمليات، خاصة عندما لا يستطيعون متابعة الخط، حسب قول أحد الرؤساء العامين للعمال. ويعتقد بعض العمال أن الشركة تلقى المسؤولية عليهم بسبب المشاطرة بوصفها مبرراً تفسر به إخفاقاتها فى مراقبة الجودة. وهناك شعور شديد الانتشار بين عمال خط التجميع أن "قضية" المشاطرة لها علاقة ببرنامج الشركة لمضايقة العمال أكبر من علاقتها بمراقبة الجودة.

وقد اتصفت فترة الإدارة السابقة فى قسم شيفروليه من شركة جنرال موتورز بعدد مفرط من اتفاقيات ورش العمل بين رؤساء العمال وعمال خط التجميع تتعلق بقواعد العمل. ولم تسجل تلك الاتفاقات كتابة، بل كانت تنتقل من عامل إلى آخر كجزء من معارف الوظيفة وتقاليدها. ومثلما هو الحال فى الكثير من أماكن العمل كان تعيين رئيس عمال جديد يعنى أنه يجب "إعادة التفاوض" على هذه الصفقات.

وحين تولى قسم التجميع فى جنرال موتورز الأمور فى لوردزتاون فرضت الإدارة قواعد جديدة قابلة للتطبيق على الجميع، وجرى تطبيقها بصورة انتقائية. ففى أيام الإثنين "التى يكون فيها عدد العاملين على الخط قليلاً" تتغاضى الشركة عن التأخير. وفى أيام الثلاثاء حين يعود العمال الشباب من عطلات نهاية الأسبوع الطويلة، "يلقون بك إلى الخارج" طوال نوبة العمل إذا تأخرت ربع أو نصف ساعة. "وحين يخطر فى ذهن الشركة أن تحسن الجودة فإنها تعاقبك على كل غلطة صغيرة. وبعد ذلك تتحسن الجودة فى السيارات، وتبدأ الشركة بالتركيز على مجالات أخرى." عندئذ لا يسمح لك أن تتمدد، ولا يسمح لك أن تقرأ أثناء العمل، ويمنع الكلام (على كل حال، الكلام مستحيل لأن الضجة رهيبة) والمشاطرة."

كان معنى الكفاءة هو فرض سلطة الإدارة المطلقة على العمال للتحكم فى الإنتاج. ووضع قسم التجميع فى جنرال موتورز سياسة العمل الإضافى الإجبارى فى فترة تغيير الطراز. وأصبحت المناوبة "العادية" عشر ساعات فى اليوم دون أى استثناء للقاعدة. وأصبح الغياب والتأخير هَدَفَىْ حملةٍ مقدسة حقيقية شنتها الإدارة الجديدة. ورفضت الممرضات إعطاء العمال إجازات مرضية يذهبون فيها إلى منازلهم. وبدأت الشركة تعتبر العامل مستقيلاً بإرادته إذا تغيب ثلاثة أيام، ولم يأتِ بتقرير من طبيب يثبت مرضه. بل كان الأطباء يُرسلون فعلاً إلى منازل العمال للتحقق من الأمراض "المزيفة" فى جهد لمكافحة التغيب عن العمل.

كان معدل أجر الساعة لعمال خط الإنتاج هو (٤,٥٦) دولاراً فى منتصف عام ١٩٧٢م. وبالإضافة إلى ذلك أُدخلت فى العقد زيادات سنوية لتغطية تكاليف الحياة بحيث تتلاءم مع مؤشر أسعار المستهلكين. وكان المكسب الأساسى الإجمالى فى الأسبوع من العمل عشر ساعات يومياً يزيد على (١٩٥) دولاراً. وقد بلغ دخل بعض العمال بعد إضافة أجور العمل الإضافى أكثر من (١٣٠٠٠) دولار فى العام. بالإضافة إلى ذلك يتمتع عمال جنرال موتورز ببرامج مزايا المعاش التقاعدى والتأمين الصحى والبطالة التى هى من أفضل البرامج

المتوافرة فى الصناعة الأمريكية. ومن المؤكد أنه لا يوجد عمل فى منطقة وارن يمكن مقارنة شروطه بالأجور والمزايا المرتفعة التى ينعم بها عمال جنرال موتورز. وفى درجة الأهمية نفسها أن جنرال موتورز هى من الأماكن القليلة التى لا تزال توظف أعداداً كبيرة من العاملين. وتدفع مصانع الصلب والمصانع الكهربائية وتجار المفرّق أجوراً أقل للعمالة غير الماهرة ووظائف أقل استقراراً للأشخاص الذين يأتون فى المراتب الدنيا من حيث الأقدمية. إن جنرال موتورز فى نظر البعض هى "الأم الكبيرة." ويصادق الكثير من العمال على شعور جو Joe وهو عامل فى خط التجميع يبلغ عمره خمسة وأربعين عامًا حيث قال إن جنرال موتورز منحته أجوراً وشروط عمل أفضل من أى شىء تمتع به فى حياته كلها – "لا أدرى كيف يمكن لأى شخص يعمل لكسب عيشه أن يحظى بشىء أفضل من جنرال موتورز." فبالمقارنة مع مصنع الصلب الذى قام فيه بأعمال ثقيلة ووسخة لم تكن جنرال موتورز "على القدر نفسه من الصعوبة."

وبالطبع كانت لدى جو اختلافات مع سياسات الشركة. فالعمل "شديد التقييد." ولم يعجبه تكرار القيام بالشىء نفسه كل يوم. واعترض على مضايقات الشركة للرجال، وصوّت فعلاً على القيام بإضراب لتصحيح بعض وجوه الظلم فى المصنع. ولكن جو، مثله مثل الكثيرين، "تزوج الوظيفة" لأنه لم يكن يعرف أى مكان آخر يحصل فيه على خطة تقاعد تعطيه ميزات كبيرة بعد ثلاثين عاماً من الخدمة وخدمات مستشفيات كاملة وأمن وظيفى حقيقى.

كما أن قسم التجميع فى جنرال موتورز يحب العمال من أمثال جو. وهم يصدقونه حين يقول إنه مريض، وإذا نسى تركيب قطع فى إحدى السيارات فإنه يخبر رئيس العمال بالعمليات الناقصة و"يتولى عمال التصليح الأمر."

ومع ذلك لم تكف الأجور العالية والمزايا الإضافية الكبيرة فى تهدئة سخط العمال الشباب الذين يعملون على خط التجميع. وإذا دفع أرباب عمل آخرون فى المنطقة أجوراً منافسة لأجور جنرال موتورز، فستجد جنرال موتورز صعوبة فى جذب القوى العاملة. فالأجور هى عامل جذب أولى هائل للعمال ويفسر السبب الذى يجعل الكثير منهم يترددون فى ترك العمل...

إن قصة لوردزتاون هى الصراع بين الهدفين القديمين فى الحصول على دخل لائق وأمن وظيفى، اللذين فقدا قوتهما لكنهما لم يختفيا نهائيًا على الإطلاق، والاحتياجات الجديدة، التى يعبر عنها الشباب، لعمل أكثر من مجرد أداء بلا تفكير.

بيريل سيمبسون Beryl Simpson*

(قبل عملها الحالى مستشارة توظيف، كانت موظفة حجز فى إحدى شركات الطيران لمدة اثنى عشر عاماً.)

كان عملى موظفةَ حجز روتينيًا جداً ومبرمجًا على الحاسوب. وكنت أكرهه بشدة. كنت أشعر بالمرض فى الصباح، وأتوجه إلى العمل وأنا شديدة الانزعاج من التزامى بالذهاب إلى العمل.

كنت أتولى مكتب سفر النجوم. وهو مكتب له رقم هاتف غير مذكور فى الدليل يستخدمه الأشخاص الدائمو السفر. وكان هذا مكتبًا خاصًا للأشخاص الذين ينفقون ملايين كثيرة من النقود للسفر بالطائرات. وقد ينفقون عشرة آلاف دولار فى الشهر، أو مائة ألف دولار، حسب الشركة. وكنت أتعامل مع الأشخاص أنفسهم كل يوم. أنا فلان من شركة كذا وأريد حجز ذهاب وعودة إلى نيويورك، درجة أولى. وكانت هذه نهاية المحادثة. وأتوا بحاسوب اسمه سابر Sabre وهو مثل آلة كاتبة كهربائية. وفيه قرص ذاكرة ويمكنك استعادة المعلومات إلى الأبد. وكان سابر باهظ الثمن جداً وأصبح كل شىء مربوطًا به. سابر به عطل، سابر اشتغل، سابر كذا أو كذا. كل شىء كان سابر.

ولأن قيمة سابر عالية بهذه الدرجة، لم يكن يسمح لك بالحديث على الهاتف أكثر من ثلاث دقائق. وكان عليك إدخال المعلومة فى سابر خلال عشرين ثانية، وكانوا يسمون ذلك وقت الانهماك. ثم عليك أن تكون جاهزًا لاستقبال مخابرة أخرى. كان الوضع شبيهًا تقريبًا بخط إنتاج. فقد تكيفنا مع الآلة. واختفى الجو غير الرسمى وغير المتكلف الذى كان سائدًا من قبل. وكانت آخر ثلاث سنوات أو أربع فى تلك الوظيفة مخيفة تماماً.

كانوا يرصدون عملك ويتنصتون على أحاديثك. وإذا تأخرت دقيقة عن العمل يسجل ذلك فى ملفك. وكان لدى سجل مواظبة على الدوام سيئ جداً - عشر رسائل فى ملفى بسبب التأخير، الذى بلغ مجموعه عشر دقائق. وكان يسمح لك بثلاثين دقيقة للغداء وليس إحدى وثلاثين. وإذا أخذت استراحة فهى عشر دقائق وليست إحدى عشرة.

---

* المصدر (استخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

Terkel, Studs, Working People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do," pp. 82-83, New York: Panatheon Books, a Division of Random House, Inc., copyright 1974.

وحين كنت أعمل فى شركة الخطوط الجوية كنت أتناول ثمانى حبات مهدئة فى اليوم. وقد أتيت إلى هذا العمل، الذى افترضت أنه سيكون محمومًا أكثر من معظم الأعمال الأخرى، وانخفض استهلاكى إلى ثلاث حبات فى اليوم. وحتى طبيبى علق قائلاً: "لقد شفيت قرحتك، وهى فى طور الاختفاء." وفى شركة الطيران لم تكن لى إرادة حرة، كنت مجرد قطعة من الحاسوب الغبى...

٢٦

الحاسوبات وتحويل العمل الفكرى إلى عمل آلى *

الحاسوبات سلاح ذو حدين. فهى تعد بالتحرر من العمل الشاق والروتين، ولكن كثيرًا ما ينتهى الأمر بها إلى تكثيف أنظمة التحكم فقط. وفى الصفحات التالية يؤكد مايك كولى Mike Cooley – وهو مهندس وعضو نقابة مهنية اشترك فى البحث عن تصميم صيغ بديلة من العمل التعاونى بصفته عضوًا فى لجنة المشرفين على الورش المشتركة فى لوكاس إيروسبيس Lucas Aerospace – أن الكثير من الاتجاهات الراهنة فى استخدام الحاسوب تتوجه نحو تفريغ العمل الذهنى من المهارات، وإعادة توليد المشكلات نفسها التى تبعت إدخال تقنية الآلات فى الصناعة فى النصف الأول من القرن العشرين. ففى معظم الحالات تستخدم أجهزة الحاسوب لتوليد عمل تنفيرى يحل محل الذكاء الإنسانى بدلاً من أن يقويه.

لا يزال يوجد اعتقاد واسع الانتشار أن إدخال الآلة والحاسوب واستخدام أدوات الإنسان الآلى سيحرر البشر من المهمات المحطمة للروح والروتينية التى تكسر الظهر، وتتيح لهم الحرية للقيام بأعمال أكثر إبداعًا. وبالإضافة إلى ذلك يوجد إيحاء بأن ذلك سيؤدى بصورة آلية إلى تقصير أسبوع العمل وإلى إجازات أطول ومزيد من أوقات الفراغ – وأنه بطريقة إجمالية سينتج عنه "تحسين لنوعية الحياة." ويضاف عادة أن حشود البيانات التى ستتوافر لنا من الحاسوب ستكون نوعًا من العلاوة؛ إذ ستجعل قراراتنا تتصف بقدر كبير من الإبداع والطابع العلمى والمنطق، ونتيجة لذلك سنتوصل إلى مجتمع أكثر عقلانية.

إننى أود التشكيك فى بعض هذه الافتراضات، وأود أن أبين أننا أخذنا نكرر فى حقل العمل الذهنى معظم الأخطاء التى تم ارتكابها فى حقل العمل اليدوى الماهر فى مرحلة تاريخية أسبق حين أخضع لاستخدام معدات رأس المال الضخم. وأنا أنتقل من الأعمال

---

* المصدر: مقاطع مأخوذة من المصدر المبين أدناه ومنشورة بعد الحصول على إذن.

M. Cooley, *Architect or Bee? The Human-Technology Relationship*, Langley Technical Services, 95 Sussex Place, Slough SLI INN, England.

وقد ظهرت طبعة جديدة محدثة وشديدة التوسع، نشرها

Chatto and Windus (1987), Bedford Square, London WC1B3RP.

اليدوية إلى الذهنية متعمداً ذلك تماماً لأننى أستاء من التقسيم بين النوعين ولذلك فإننى أعقد المقارنات بينهما بصورة مستمرة.

سيكون من الخطأ فى رأيى النظر إلى الحاسوب بوصفه ظاهرة منعزلة. فمن الضرورى النظر إليه باعتباره جزءًا من سلسلة تقنية متصلة يمكن ملاحظتها على مدى القرون الأربعة الماضية أو ما يقاربها. إننى أنظر إليه كوسيلة إنتاج أخرى وبصفته هذه يجب رؤيته فى سياق المجتمع الذى صدر عنه. ومن ثم فإننى أنظر نظرة ناقدة إلى التغيير التقنى بمجمله من أجل توفير إطار للتساؤل عن كيفية استخدام الحاسوب اليوم ... وليست المعدات والعمليات التى يرد وصفها بالضرورة الأكثر تقدماً أو الأحدث فى مجالها. فقد تم اختيارها لأنها نموذج صادق عن نوعية التغييرات التى تحدث فى التصميم. والمشكلات التى أرى أنها تنشأ ضمن نشاط التصميم فى الحقول الوارد وصفها ستكون قابلة للتطبيق العام، سواء أكان المرء يتحدث عن أجهزة الحاسوب فى مجالات التأمين أو المصارف أو طباعة الصحف أو أى حقل آخر.

المعدات:

أول قطعة من المعدات التى يجرى النظر فيها هى تلك التى تستخدم لتحل محل ما كان يعرف تقليدياً باسم رسم المخططات. وحتى الأربعينيات من القرن العشرين كان رسام المخططات مركز نشاط التصميم. فقد كان يستطيع تصميم مُكَوِّن ما ورسمه وإبرازه وتحديد المواد التى يحتاج إليها والتزييت المطلوب. واليوم كل أمر من هذه الأمور قد انقسم إلى وظائف منعزلة. فالمصمم يصمم والرسام يرسم وخبير المعادن يحدد المواد ومحلل الإجهاد يحلل الهيكل وعالم الاحتكاك يحدد التزييت. ويمكن أن تتولى المعدات، مثل معدات رسم المخططات الآلية، أيًا من هذه الأقسام المجزأة.

وبوجود هذه المعدات لم يعد رسام المخططات بحاجة لإنتاج رسم، وهذا يعرض للتمزق التفاعل البارع بين التفسير والتعديل أثناء تصميم السلعة وإبلاغ العمال اليدويين المهرة فى ورشة العمل بها. فما يقوم به رسام المخططات الآن هو العمل على المرقِّمة digitiser وإدخال المادة فى سلم العينية graticule أو فى مبرقة كاتبة teletype. ويحدد مقدار معين لطول كل سطر والتفاوت المسموح به وتفاصيل أخرى. ويخرج التصميم على شكل شريط يوسعه الحاسوب، ويقوم بعدها بتشغيل إحدى المعدات مثل ثقاب الموجهة jig borer أو

المفرزة milling machine ذات المر المستمر. وبعد ذلك تقوم المعدات نفسها بإجراء التفتيش. وإذا صدف أن أردت الحصول على رسم لإطلاع الزبون على الشىء الذى يشتريه – وهذا هو السبب الوحيد الذى يجعلك تتكلف عناء الحصول عليه – يمكنك استخراج رسم من مخططة plotter رئيسية بصورة دقيقة جداً. ويمكنك الحصول على رسم أقل دقة من مخططة مصغرة تعطيك أيضاً بطاقة مثقبة.

والمهم فى كل هذا ليس فقط أن وظائف المصمم المجزأة أدخلت فى الحاسوب، ولكن العمل الشديد المهارة والمُرضى فى ورش العمل قد دمِّر أيضاً. ولم يعد الأمر مسألة عرض وطلب، ركود أو ازدهار، فهذه الوظائف قد ألغيت تقنياً، ومع ذلك فقد كانت من أكثر الوظائف إرضاء وتحقيقاً للذات فى ورش العمل.

وبصورة منفصلة تماماً عن معاناة ذوى العلاقة وتدمير الإبداع الذى كان العامل يستخدمه فى القيام بعمله، الشىء الذى ينبغى أن يقلقنا هو من أين سيأتى الجيل التالى من المهارات، المهارات التى نحتاج إلى أن ندخلها فى المستويات الأعلى من الآلات. فالشعور بالعالم المادى من حولنا يضيع بسبب تدخل المعدات المبرمجة حاسوبياً، ويتحول العمل إلى تجريد عن عالم الواقع. وفى رأيى ستواجهنا مشكلات عميقة فى السنوات القادمة بسبب هذه العملية... .

فى الماضى كان العمال المهرة يتمتعون بصورة عامة بفهم ضمنى للرياضيات من خلال قدرتهم على تحليل حجم المكونات وشكلها بالعمل الفعلى فيها. وبصورة متزايدة تعرضت تلك المعرفة للتجريد عن العملية العمالية وأقرت على شكل وظائف رياضية... وفى الوقت الحاضر، أخذت تلك المعرفة وفرِّغت من بعض كثافتها وعمقها بإدخالها فى برنامج حاسوبى، لا يمكن العمل به إلا لمجموعة صغيرة من الأشخاص. فالشىء الذى كان يمكن أن يجرى فى عالم الواقع حوِّل إلى مفهوم وأعطى صيغة موضوعية وأدخل فى الحاسوب. والحاسوب فى صيغة استعماله الحالية هو أداة لإسكات الحس السليم والإبداع لدى العمال المهرة فى ورش العمل.

ومن التطبيقات الرئيسية للرسومات الحاسوبية المنجزة بشرياً Manned Computer Graphics حقل التحليل البنيوى. فالمعادلات المطلوبة لتحليل البنية توضع آليًا وتُحل آليًا عند طلب المُخرج التحليلى. ويجرى حساب الإزاحة والأحمال والقص والعزوم وإدخالها بشكل مريح للرجوع إليها. وهناك تسهيل شديد للتغييرات فى أحوال المُدخل والمُخرج المتفق معها

يُعرَض عند الطلب. ويمكن وضع القوى المعوقة باستخدام قلم ضوئى.... وتمثل هذه الأدوات عملية إلغاء للمهارات لأنها تجعل من الممكن استخدام مصممين ومحللين للإجهاد ذوى قدرات وخبرة أدنى إلى حد كبير مما كان مطلوبًا فى السابق....

وما يمثل هذا كله فى الواقع هو أن المعرفة التى كانت سابقًا موجودة فى وعى محلل الإجهاد وهى معرفته الخاصة التى يعود بها إلى بيته كل ليلة والتى هى جزء من القدرة التفاوضية لدى ذلك الشخص قد انتزعت منه. فقد ذابت فى الآلة وأعطيت صبغة موضوعية وهى الآن ملك لصاحب العمل، فرب العمل يستولى الآن على جزء من العامل نفسه من خلال تدخل الحاسوب وليس مجرد القيمة الإضافية للمنتج. وهكذا يمكننا القول إن العامل "منح" الحياة للآلة وكلما ازداد ما يعطيه للآلة ينقص ما يبقى لديه لنفسه....

حين ينظر المرء فى كل استخدامات المعدات المبرمجة حاسوبيًا التى يمكن الحصول عليها، فإن الانطباع الفورى هو أنه لا بد أنها تحسِّن بشكل آلى إبداع المصمم صاحب العلاقة. ولكن الأمر ينطوى على مشكلات هائلة تتطلب المناقشة. فالاتصالات المعقدة التى تتم بين الأشخاص أثناء نشاطات حل المشكلات تتعرض للاستبعاد من قبل الحاسوب ومن قبل النظم التى توجِد مساحة مشتركة بين الأشخاص والحاسوب، مما يرافقه عواقب شديدة الخطورة وبعيدة المدى. انظر على سبيل المثال إلى وظيفة مصمم أبنية. فى الماضى كان - عندما يقوم بتصميم بناء - يخرج إلى الموقع ليرى التقدم الجارى فى الهيكل. ويبحث البناء مع مهندس الموقع وقد يعدل التصميم. والآن يمكن توافر عرض للموقع بحيث تصبح الزيارات غير ضرورية لأن بإمكان المصمم والمهندس إجراء حوار تجريدى عبر المعدات. فيمكن بث رسومات المصمم إلكترونيًا وعرضها على الشاشة بشكل يقطع الاتصال المباشر بين المصمم والموقع. وبغض النظر عن المضامين الخاصة بالتصميم، سيزيد النظام من ارتباط الأشخاص بالآلة باستمرار واستراحة الخروج من مكتب الرسم والذهاب إلى الموقع، التى كانت دائمًا أحد منشطات الوظيفة، لن تكون مقبولة.

وعلى الرغم من قدرة هذه المعدات على القيام ببعض العمل الجيد فعلاً، فهى تأتى فى إثرها بجميع المشكلات التى أتت بها معدات رأس المال الكبير إلى العمل اليدوى فى مرحلة سابقة....

معدل التغيير:

من المعالم الواضحة للمعدات الحديثة أيًا كان نوعها معدل التغيير الذى يجرفنا الآن معه بإيقاع لا يصدق. فعلى مدى القرن الفائت وحده ازدادت سرعة الاتصال بمقدار ($١٠^{٧}$) مرات وسرعة السفر بمقدار ($١٠^{٢}$) مرات وسرعة تناول البيانات بمقدار ($١٠^{٦}$) مرات. وفى الفترة نفسها ازدادت مصادر الطاقة بمقدار ($١٠^{٣}$) مرات وقوة الأسلحة بمقدار ($١٠^{٦}$) مرات. ونحن نُقاد فى هذا الجحيم التقنى الهائل، وهذا يعنى أن المعرفة المتوافرة لنا والقاعدة التى نحكم على العالم على أساسها تفقد صلاحيتها بمعدل متزايد باستمرار، تماماً مثل المعدات. وقد أصبح الحال فى كثير من حقول النشاط أن مجرد بقاء المرء ساكنًا فى مكانه يتطلب منه أن يمضى (١٥) بالمائة من وقته لتحديث معرفته. والمشكلات بالنسبة للعمال الأكبر سنًا هائلة حقًا....

وقد قيل إنك إذا تمكنت من تقسيم المعرفة إلى ربيعات من حيث قدم العهد، فإن جميع الذين تزيد أعمارهم على أربعين عامًا سيكونون فى الربيعة نفسها مع أرخميدس وفيثاغورس. وهذا وحده يبين معدل التغيير الذى لا يصدق، ويجب عدم التقليل من شأن الضغط الذى يحدثه هذا المعدل لموظفى التصميم، وخاصة الأكبر منهم فى السن. وما يحدث هو أن التركيب العضوى لرأس المال يتعرض للتغيير. فالعمليات تتحول إلى حافز لرأس المال بدلاً من أن تكون حافزًا للعمال...؛ لذلك فإننا نواجه ببطالة بنيوية كبيرة ومتنامية. وبصورة متزايدة نتحول إلى وضع ستحرم فيه أعداد كبيرة من الأشخاص حق العمل على الإطلاق.

غليان السخط الصناعى:

لقد نزعت التصريحات حول إزالة الطابع الإنسانى للعمل فى المجتمعات التى توصف بأنها متقدمة صناعياً إلى التركيز على المهمات اليدوية. وليس هذا مستغرباً باعتبار أن الاستبداد فى المصانع الآن كبير جداً بحيث إنه يؤدى إلى نتائج عكسية. وبالإضافة إلى مشكلاتنا المعروفة جيداً فى بريطانيا العظمى، هناك المشكلات التى تعانى منها دول صناعية أخرى. فمعدل الغياب فى شركة فيات Fiat فى إيطاليا هو (١٨) بالمائة. وفى السويد أنشأت الحكومة ورشات وقائية للأشخاص الذين يحتاجون إلى وقاية من التقنية المتقدمة التى أعطينا جميعًا الانطباع بأنها ستحررنا. وإضافة إلى هذين المثالين، لا يكشف تخريب المنتجات فى مصنع جنرال موتورز فى لوردزتاون فى الولايات المتحدة الأمريكية سوى رأس جبل جليدى كبير من غليان السخط الصناعى.

فى رأيى أن الحاسوب هو حصان طروادة الذى ستُدخل به مدرسة تيلر Taylorism إلى العمل الفكرى. وحين يتفاعل إنسان مع آلة يكون التفاعل بين نقيضين جدليين. فالإنسان بطىء ومتقلب ولا يمكن الاعتماد عليه، ولكنه شديد الإبداع، فى حين أن الآلة سريعة ويمكن الاعتماد عليها ولكنها عديمة الإبداع كلياً.

وفى الأصل كان الاعتقاد أن هاتين الصفتين المتناقضتين - الإبداع وعدم الإبداع - متكاملتان وستتيحان المجال إلى تكافل كامل بين الإنسان والآلة، على سبيل المثال، فى مجال التصميم بمساعدة الحاسوب. ولكنه ليس من الصحيح أن منهجية التصميم هى من النوع القابل للفصل إلى عناصر غير مترابطة يمكن فيما بعد دمجها وكأنها مزيج كيميائى. فالعملية التى يوحد المصمم بها هذين النقيضين الجدليين لإنتاج كل جديد هى حقل معقد، لكنه حتى الآن لم يخضع للتعريف أو البحث. والأساس التعاقبى الذى تتفاعل العناصر عليه ذو أهمية قصوى.

وتعتمد طبيعة ذلك الأساس التعاقبى، بل نسبة الكمى منه إلى الكيفى، على السلعة التى يجرى تصميمها. وحتى حين تتم محاولة لتحديد نسبة العمل الإبداعية والنسبة غير الإبداعية، فالذى لا يمكن إعلانه بسهولة هو المرحلة التى يتم عندها إدخال العنصر الإبداعى بعد إتمام مرحلة معينة من العمل غير الإبداعى. والعملية الشديدة الحذق التى يستعرض بها المصمم المعلومات الكمية المجمّعة ثم يصدر الحكم الكيفى معقدة جداً. ويحاول الذين يسعون إلى إدخال معدات مبرمجة حاسوبياً فى هذا التفاعل الإيحاء بأنه يمكن تقسيم العنصرين الكمى والكيفى بشكل اعتباطى، وأنه يمكن للحاسوب أن يتولى أمر الكمى.

والسرعة التى تتمكن الحاسوبات بها من القيام بعمليات حسابية هائلة تكاد تكون مستعصية على الاستيعاب. فعلى سبيل المثال، من أجل حساب جميع الإجهادات فى الجايرترون Gyretron، وهو القطعة المركزية فى الإطار الفضائى فى معرض إكسبو ٦٧ Expo 67، تم تشغيل حاسوب لمدة ساعتين. وكان يمكن لخريج مختص فى الرياضيات إجراء الحسابات نفسها فى نحو ٣٠٠٠٠ سنة! وهذا يعادل عمل نحو (١٠٠٠) عالم رياضيات طوال حياتهم.

كلما ازدادت السرعة يكون ذلك أفضل:

فى الأماكن التى وضعت فيها نظم حاسوبية من هذا النوع، يُجبر مشغلوها على عمل منفّر ومجزأ وذى إيقاع يتسارع باستمرار. ويتولد ضغط هائل من محاولة الإنسان مجاراة السرعة التى يتناول الحاسوب بها البيانات الكمية من أجل إصدار أحكام القيمة الكيفية. وبعض النظم التى اطلعنا عليها تزيد معدل سرعة صنع القرار بمقدار (١٨٠٠) أو (١٩٠٠) بالمائة، وأظهر ما قام به برنهولتز Bernholtz من عمل فى كندا أن جعل المصمم يعمل بهذا الشكل، يعنى أن إبداعه سينخفض بمقدار (٣٠) بالمائة فى الساعة الأولى و(٨٠) بالمائة فى الساعة الثانية، وبعد ذلك يتحطم المصمم! ومن المحتمل تماماً أن يؤدى الإدخال الفج للحاسوبات فى نشاط التصميم انسجاماً مع المبدأ الأخلاقى الغربى: "أفضل كلما ازدادت السرعة" إلى هبوط سريع لجودة التصميم.

وهناك ترتيبات فى بعض النظم تتيح فترة زمنية محدودة لتناول البيانات (١٧ ثانية مثلاً). وإذا لم تستطع الاستجابة لذلك فإنك تهبط فى مستواك إلى ما يسمونه "منزلة حك الرأس." ويمكن قياس قلق الأشخاص ذوى العلاقة لأنهم يبدون جميع مؤشرات الضغط النفسى مثل التعرق وارتفاع سرعة النبض وتسارع دقات القلب. افترض أن الصورة على وشك الاختفاء من الشاشة وأنت لم تنته منها بعد. بإمكانك إيقافها أو استعادتها لكن الجميع فى المكتب سيعرفون أنك أصبحت ممن يحكون رؤوسهم. إن الآلة تحدد لك معدل سرعتك، والمعدل الذى تعمل به يظهر للعيان أكثر فأكثر. ويأتى وقت تكون فيه كفاءتك كوحدة عاملة غير كافية....

ما الداعى لتقليص العقل البشرى؟

... كلما نظرت أكثر إلى الإنسان تزداد قوة إعجابى بنطاقات الذكاء الواسعة التى يمكنه استخدامها. وكثيراً ما نقول عن عمل معين "إنه فى سهولة قطع الطريق." ولكننى كخبير تقنى أعجب دائماً بقدرة الناس على القيام بذلك بالذات. فهم يتوجهون إلى حافة الرصيف ويحسبون سرعة انطلاق السيارات فى كلا الاتجاهين باستحضار بنك ذاكرة ضخم يحدد ما إذا كانت سيارة معينة من السيارات الصغيرة أو من الحافلات، لأن الحجم الفعلى له أهمية. ثم يحسبون معدل سرعة تغير الصورة ومنها يقوّمون سرعة السيارات. ويقومون بذلك لكلا الاتجاهين كى يقوّموا سرعة الالتقاء بينهما. وفى الوقت نفسه يحسبون عرض الطريق وتسارع حركتهم هم وسرعتهم القصوى. وحين يقررون أن بإمكانهم العبور فإنهم يشقون طريقهم بين المركبات.

وعملية الحساب الموصوفة السابقة هى من العمليات البسيطة، ولكن يجب أن تراقب أحد عمالنا المهرة فى لوكاس إيروسبيس يقوم بالإجراءات التشخيصية لاكتشاف العطل الذى حصل فى مولد إحدى الطائرات. ففى تلك الحالة ترى الذكاء وهو يعمل. فالإنسان الذى يستخدم قدرته الكلية على معالجة المعلومات يستطيع أن يطبق روابط متشابكة بمقدار ($١٠^{١٤}$)، لكن أكثر أجهزة الإنسان الآلى تعقيداً من الأجهزة ذات القدرة على تمييز الأنماط ليس لديها أكثر من نحو ($١٠^{٣}$) وحدة.

ما السبب فى أننا نقوم عمداً بتصميم معدات لزيادة ذكاء الآلة البالغ ($١٠^{٣}$) ونقلص العقل ذا القدرة البالغة ($١٠^{١٤}$)؟ إن الذكاء البشرى يأتى معه بالثقافة والوعى السياسى والإيدولوجيا وطموحات أخرى. إن مجتمعنا ينظر إلى هذه الأشياء على أنها مخربة إلى حد ما، وهو سبب جيد جداً لمحاولة كتمها أو إلغائها كلياً، وهذا هو الافتراض الإيديولوجى الموجود طوال الوقت.

ونحن بصفتنا مصممين لا نلاحظ أننا نكتم العقول، إذ إننا مكيفون مسبقًا على القيام بذلك. وهذا هو السبب فى أن لدينا هذا الاندفاع فى بعض حقول الذكاء الصناعى. وقد قال فرد مارجويليز Fred Marguilies من حركة النقابات العمالية الأسترالية مؤخراً فى صدد التعليق على هدر القوة الذهنية البشرية: "إن الهدر مضاعف، لأننا لا نمتنع عن استخدام الموارد المتوافرة فحسب، بل نتركها تندثر وتتضاءل. والطب على علم بظاهرة الضمور منذ فترة طويلة. فهى تعنى تقلص الأعضاء التى لا تستخدم مثل العضلات المغطاة بالجبس. وتدعم أبحاث العلماء الاجتماعيين مؤخراً فرضية أن الضمور ينطبق أيضًا على الوظائف والقدرات العقلية."

ولتوضيح قدرات القوة الفكرية البشرية أستشهد بتعريف السير وليم فيربرين Sir William Fairbrain لبنَّاء الطواحين عام ١٨٦١م.

"إلى حد كبير كان بناء الطواحين فى الأيام الماضية الممثل الوحيد للفن الميكانيكى. وكان مهندسًا وميكانيكيًا جوالاً ذا سمعة عالية. كان يستطيع استخدام الفأس والمطرقة والمسحاج بقدر متساوٍ من المهارة والدقة، وكان بإمكانه أن يقلب أو يثقب أو يستخدم الكير بالسرعة التى يعمل بها شخص نشأ على ممارسة تلك المهن، وكان يستطيع أن ينطلق ويحفر أخاديد فى حجر الطاحون بدقة تعادل دقة الطحان نفسه أو تتفوق عليها. وبصورة عامة، كان عالم رياضيات لا بأس به، يعرف شيئًا من الهندسة وتحديد ارتفاع النقاط وأخذ القياسات،

وفى بعض الحالات كان يتمتع بمعرفة عالية الكفاءة للرياضيات العملية. وكان بإمكانه حساب سرعة الآلات وقوتها وطاقتها، ويرسم المخططات والمقاطع، ويشيد الأبنية أو الأقنية أو ممرات المياه بجميع أشكالها فى جميع الظروف حسب ما تتطلبه ممارسته المهنية. وكان يستطيع بناء الجسور وشق القنوات وأداء أنواع مختلفة من المهمات التى يقوم اليوم بها المهندسون المدنيون."

هذا العمل الفكرى كله أخرج منذ زمن طويل من وظيفة بناء الطواحين.

٢٧

من البيروقراطيات إلى الشبكات
ظهور أشكال جديدة من المنظمات

جميعنا على معرفة بالمنظمة البيروقراطية المحددة تقريبًا بكل تفاصيلها التى تدار بطريقة شديدة التحكم من قبل الإدارة التنفيذية العليا. وتتوافر أمثلة واضحة فى الكثير من المنظمات الحكومية المقسمة بشكل متصلب إلى إدارات وإلى أدوار وقواعد محددة بوضوح، تحركها سلسلة هرمية من القيادة.

وفى حين كان هذا النوع من المنظمات يحكم جوانب كثيرة من المجتمع، فإن معظم البيروقراطيات تمر الآن بطور إعادة التشكيل مع المطالب والتحديات المتغيرة فى العالم من حولها. وأحيانًا تكون التغييرات هامشية تمامًا. فالكثير من المنظمات ترفض فى أحيان كثيرة التغيير الجوهرى، لأن الناس لسبب أو لآخر يرغبون فى التمسك بالنموذج الهرمى. ولكن فى بعض الحالات، يمكن إنجاز تحولات هامة فى المنظمة. وتستكشف الصفحات التالية بعض هذه التغييرات، والكيفية التى يتم بها تحدى المدخل البيروقراطى إلى الإدارة واستبداله بأشكال أجدد من التنظيم أقرب بكثير إلى الشبكات منها إلى الهياكل الهرمية. ونتيجة لذلك يمكن تمثيل مدى الأشكال التنظيمية التى ستناقش بسلسلة متصلة تمتد من البيروقراطية المتصلبة فى أحد طرفيها (النموذج الأول) إلى الشبكة المرنة الترابط loosely coupled network أو الشكل العضوى للمنظمة (النموذج السادس) فى الطرف الآخر. وهدف المناقشة مزدوج:

(أ) إيضاح كيف أن البيروقراطية تستطيع من حيث المبدأ أن تحول نفسها مع مرور الزمن من أحد أشكال المنظمات إلى شكل آخر (ولكن من المحتمل ألا يغطى ذلك كل المسافة من النموذج الأول إلى النموذجين الخامس والسادس).

(ب) لمقارنة المبادئ التى تدعم المنظمات فى طرفى السلسلة المختلفين وإظهار التباين بينها.

والغرض من المناقشة هو توفير سلسلة من الصور والمبادئ العامة التى يمكن لك من خلالها التعرف على المنظمات المألوفة لديك. ويقدم الشكل (٢٧ – ٢) إيضاحًا مرئيًا لكل نموذج.

النموذج الأول:

هذا النموذج هو بيروقراطية وبر التى ورد وصفها فى الفقرة الأولى (وفى المورد ٢٢). وهى تمثل الهرم التنظيمى التقليدى الخاضع لسيطرة المدير التنفيذى الرئيسى الصارمة. وتكون المنظمة قد حاولت ترميز جميع المبادئ التشغيلية الهامة، وهى تدار وفقًا لهذه المبادئ. ويُنظر إلى الاجتماعات على أنها مضيعة للوقت، ونادرًا ما تكون ضرورية، لأن كل طارئ تقريبًا مفهوم جيدًا: فالمنظمة تعمل فى بيئة مفرطة فى الثبات.

الشكل (٢٧ - ١)

النموذج الأول	النموذج الثانى	النموذج الثالث	النموذج الرابع	النموذج الخامس	النموذج السادس
البيروقراطية المنظمة بصورة متصلبة	البيروقراطية التى تديرها مجموعة من المديرين التنفيذيين الكبار	البيروقراطية التى أوجدت فرقًا ومجموعات مهمات تشترك فيها إدارات مختلفة	المنظمة المصفوفة	المنظمة المبنية على المشاريع	الشبكة العضوية المرنة الترابط



آلية / بيروقراطية — **شبكة عضوية**

منظمة لتحقيق الاستقرار — منظمة لتحقيق المرونة والتغير

النموذج الثانى:

هذه المنظمة تكتشف أن البيئة تولد مشكلات وقضايا وهمومًا جديدة بشكل مستمر. ومن المستحيل ترميز جميع ردود الفعل المناسبة. لذلك يقرر المدير التنفيذى الأعلى أن يكوِّن "فريق إدارة،" يتألف منه ومن رؤساء الإدارات الرئيسية ويجتمع أسبوعيًا. ويتخذ هذا الفريق جميع قرارات السياسة ويقوم بتسوية المشكلات التى لا يمكن معالجتها من خلال الأساليب الروتينية العادية فى المنظمة. ويمارس كل رئيس إدارة سلطة محددة بوضوح فيما يتعلق بمجال نفوذه. وتختلف الأساليب الإدارية من إدارة إلى أخرى؛ إذ تشكلها شخصية رئيس

الإدارة وطبيعة المهمة التى تؤديها تلك الإدارة. فبعض الإدارات تتصف بسلطوية شديدة والبعض الآخر أكثر مشاركة.

النموذج الثالث:

اكتشفت هذه المنظمة أن فريق الإدارة العليا لا يستطيع معالجة جميع القضايا التى تتطلب منظوراً تشارك فيه إدارات مختلفة، وكونت عدداً من فرق المشاريع وفرق المهمات التى يشترك فيها موظفون من مستويات أدنى فى المنظمة. لكن هيكل الإدارات والإحساس بالهرم التنظيمى قويان جداً. ويميل أعضاء الفرق المختلفة إلى اعتبار أن ولاءهم الرئيسى هو لرئيس إدارتهم وليس للفريق الذى ينتمون إليه. وهم يدركون أن الترقية هى إلى حد كبير مسألة تابعة للإدارة. وفى الاجتماعات يعتبرون أنفسهم ممثلين لإداراتهم. وينزعون إلى إبداء "موقف الإدارة" من القضايا وإبلاغ رئيس إدارتهم بعد كل اجتماع بما يحدث. وحين تطرأ مشكلات حقيقية فإنها بهذا الشكل تُرْفَع عادة إلى الأعلى ليتم حلها من قبل فريق الإدارة العليا. ويشعر رؤساء الفرق أن لديهم قوة قليلة نسبياً، ويجدون صعوبة فى التوصل إلى التزام وقوة دافعة للنشاطات التى يعهد إليهم بإدارتها. **وتبدو** المنظمة كأنها تتحرك باتجاه هيكل فرق "المصفوفات" أو المشاريع، ولكنها فى الواقع تعمل كمنظمة بيروقراطية بنيتها سائبة تنتقل المعلومات فيها صعوداً فى البنية الهرمية وتنتقل القرارات نزولاً.

النموذج الرابع:

قررت هذه المنظمة أن تنظم نفسها فى شكل مصفوفة. وتكمن شخصيتها الخاصة فى حقيقة أنها قررت أن تعطى أولوية متساوية إلى حد ما للإدارات الوظيفية مثل المالية، والإدارية، والتسويق، والمبيعات، والإنتاج، والبحوث والتطوير، ولحقول متنوعة تجارية أو متعلقة بالمنتجات. ويجب على الأشخاص الذين يعملون فى فرق المنتجات أو الفرق التجارية المختلفة التى تتخطى حدود المناطق الوظيفية أن يعملوا وهم يفكرون من منظورين: المنظور الوظيفى ومنظور المنتَج النهائى. وفى الظروف المثالية يسمح هذا التركيز المزدوج للفرق العاملة المختلفة أن تجمع المهارات الوظيفية والموارد مع توجه تُسيِّره المهمات والتحديات الرئيسية من بيئة المنظمة - مثل تلك المتعلقة بالحاجة إلى الموافقة الدقيقة بين المنتجات وقطاعات محددة من السوق أو احتياجات مناطق جغرافية محددة.

النموذج الخامس:

قررت هذه المنظمة أن تتصدى لمعظم نشاطاتها الصميمية من خلال فرق مشاريع. ومن حيث الفكرة العامة، قد توجد إدارات وظيفية لكنها لا تلعب أكثر من دور مساعد. وينتمى الأخصائيون الأساسيون إلى فرق، ويقدمون مساهماتهم من خلالها. وتدرك المنظمة أن مستقبلها يكمن فى روح الديناميكية والابتكار لدى تلك المجموعات، وتحاول إعطاءها حرية التصرف ضمن المعالم والقيم التى استخدمها كبار المديرين لتحديد اتجاه المنظمة الإستراتيجى. والمنظمة أكثر شبهًا إلى حد كبير بشبكة من التفاعل منها بهيكل بيروقراطى. والفرق هى وحدات قوية ومنشِّطة وديناميكية. والتنسيق بينها غير رسمى. ويكثر الإخصاب التهجينى بينها، كما يوجد تبادل منتظم للأفكار، خاصة بين قادة الفرق ومجموعة الإدارة العليا. ويكرس جهد كبير لإيجاد تقدير وفهم لطبيعة المنظمة ومهمتها، ولكن دائمًا ضمن سياق يشجع مدخلاً توجهه نحو التعلم. والمنظمة تحاول دائمًا العثور على المبادرات والأفكار والنظم والعمليات الجديدة التى ستساهم فى نجاحها أو تحاول إيجادها.

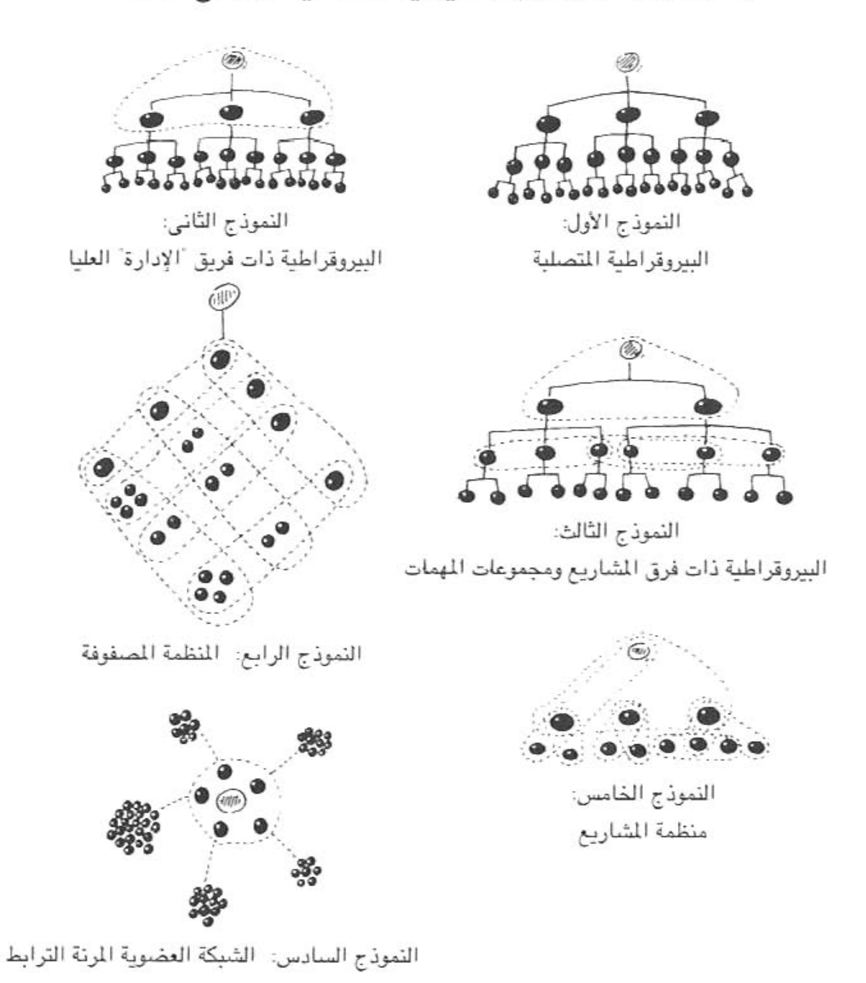
النموذج السادس:

قررت هذه المنظمة أن تصبح أو أن تبقى شبكة متزاوجة بصورة سائبة. فبدلاً من توظيف عدد كبير من الأشخاص، قررت العمل بصيغة التعاقد الفرعى. وهى لها هيئة موظفين قليلة العدد تحدد الاتجاه الإستراتيجى وتوفر الدعم التشغيلى اللازم للإبقاء على الشبكة. وتقوم شبكتها فى أى وقت محدد بإعطاء صيغة تشغيلية لأية "أفكار" تريد المجموعة المركزية تطويرها. فعلى سبيل المثال قد تكون المنظمة تعمل فى مجال صناعة الأزياء، وقد كونت لنفسها اسمًا وصورة - "علامتها التجارية" - لكنها تبرم عقودًا خارجية لإجراء الدراسات المسحية، ولتصميم المنتَج وإنتاجه وتوزيعه وما إلى ذلك. وتكون للمنظمة فى أعين الجمهور هوية واضحة. ولكن فى الواقع هى شبكة من الشركات التى يجمعها معًا المنتَج الراهن. وهى تتغير من شهر إلى شهر مع ظهور أفكار ومنتجات جديدة على الخط ومع إجراء المنظمة المركزية تجارب مع شركاء مختلفين. والشركة فى الواقع هى نظام من الشركات - نظام مفتوح الطرفين من الأفكار والنشاطات، وليست كيانًا ذا هيكل واضح وحدود يمكن تعريفها.

والنماذج من الأول إلى السادس هى حقًا "أنواع" مختلفة من المنظمات. ويمكن لمنظمة تبدأ بالنموذج الأول أن تتطور مع مرور الزمن إلى النموذج الثانى أو الثالث، بل ربما

الرابع. وإذا كانت مستعدة لإجراء "ثورة" رئيسية، قد تطور لنفسها ملامح النموذجين الخامس والسادس. ولكن فى الواقع القيام بعملية التحول من أحد طرفى السلسلة إلى الطرف الآخر بالغ الصعوبة، والتغير المطلوب أكثر من تغير بنيوى - فهو ثقافى وسياسى أيضاً. فثقافة الكثير من المنظمات وسياساتها تعوق درجة التغير والتحول التى يمكن أن تقوم بها بنجاح، حتى ولو كان تغيير من ذلك القبيل مرغوباً فيه جداً لمواجهة تحديات البيئة الأوسع ومتطلباتها.

الشكل (٢٧ - ٢) رسوم تخطيطية إيضاحية للنماذج الستة



٢٨

تصميم المنظمة
منظور معالجة المعلومات

يقترح جو جالبريث Joe Galbrieth (١٩٧٤، ١٩٧٧) الذى بنى عمله على عمل جيمس تومسون James Thompson (١٩٦٧) أنه مع زيادة مقدار عدم التأكد الذى يواجه منظمة ما، لا بد فى العادة من أن يُضاف إلى آليات التنسيق (مثل وضع الأهداف والبنية الهرمية والقواعد) عمل فى مجال التصميم، إما يخفض الحاجة إلى المعلومات أو يزيد إمكانيات معالجة المعلومات.

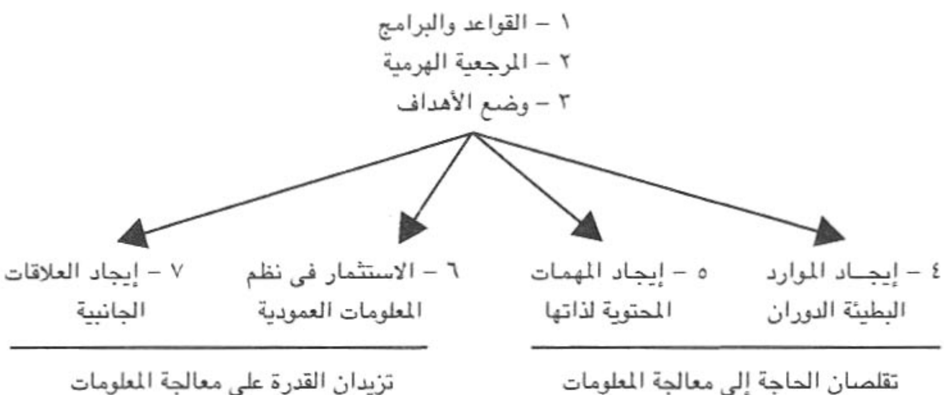
إن **إيجاد الموارد البطيئة الدوران** يخفض الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية (بتوليد مزاوجة سائبة بدلاً من المُحْكَمَة) ويتيح الوقت للشروع فى العمل المناسب. وتشمل أمثلة ذلك توسعة أهداف الإنتاج والتخطيط، أو زيادة الميزانيات لمواجهة الطوارئ، أو استخدام المواد المخزونة أو العمل الجارى أو البضائع المكتملة لإيجاد حواجز تغطى حالات عدم الاستمرار فى المُدخلات، أو المقادير بين المُدخلات والمُخرجات، أو المُخرجات.

وإيجاد المهمات المستقلة المحتوية لذاتها يخفض الاعتماد المتبادل ودرجة المعلومات المتبادلة. وتشمل أمثلة ذلك استخدام المنتجات والمجموعات الجغرافية (وضمن ذلك الأخصائيين التشغيليين) بدلاً من المنظمات الوظيفية، وتقطيع المنظمة إلى وحدات تجارية إستراتيجية، وتقسيم أقل للعمل، واستخدام مجموعات عمل تتمتع بالاستقلال الذاتى بدلاً من عمليات الإنتاج المجزأة.

والاستثمار فى نظم المعلومات العمودية يتيح للمنظمة أن تجعل التحكم آليًا بطريقة تحل محل الإشراف الهرمى. وتشمل أمثلة ذلك ضوابط الإنتاج والتكلفة المعقدة التى ترصد النشاطات بصورة مستمرة، محددة حالات الخروج الهامة عن الخطط لتتنبه الإدارة لها.

وإيجاد العلاقات الجانبية يوجد أشكالاً انتقائية من اتخاذ القرارات المشترك الذى يهبط باتخاذ القرارات إلى مستويات المنظمة التى تتوافر المعلومات فيها. وتشمل أمثلة ذلك الاتصال المباشر بين الأشخاص الذين يشتركون فى مشكلة ما واستخدام أدوار ضباط الاتصال والمنسقين، ومجموعات المهمات، والفرق، ومنظمات المصفوفات.

الشكل (٢٨ - ١) إستراتيجيات التصميم التنظيمى



وتسهل هذه الإستراتيجيات، التى يمكن استخدام واحدة منها فى وقت معين أو استخدام مزيج منها، قدرة المنظمات على معالجة المشكلات غير الروتينية التى لا تستطيع التخطيط لها.

ويقول جالبريث إنه حين تواجه المنظمات حالات عدم تأكد بيئية لا بد لها من اختيار إحدى هذه الإستراتيجيات أو العثور على وسائل للتأثير فى البيئة من أجل تخفيض عدم التأكد، وإلا سيتأثر الأداء.

المراجع:

- Galbraith, J. R. "Organization Design: An Information Processing View." *Interfaces* 4 (1974): 28-36.
- Galbraith, J. R. *Organization Design.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- Thompson, J. D. *Organization in Action.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

٢٩

التقنيات التنظيمية

تتخذ التقنية المستخدمة فى منظمة ما أشكالاً كثيرة. وهى تتمثل فى:

(أ) **المعدات** (على سبيل المثال أجهزة الإنسان الآلى والآلات والشاحنات والقطارات وأجهزة الحاسوب والمساطر الحاسبة والحاسبات اليدوية وأقلام الحبر والرصاص).

(ب) **كيفية ربط المعدات بشكل من أشكال النظام الإنتاجى** (على سبيل المثال نظام التجميع أو النظام اللامركزى لخلايا الإنتاج نصف المستقلة).

(ت) **أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات** (على سبيل المثال الخوارزميات وبرامج الحاسوب وشجرات القرارات وطرق تحويل الأحكام إلى أحكام روتينية).

وعبر السنوات أتى الكثيرون من منظرى المنظمات بدراسات للرموز للتمييز بين أنواع التقنيات المختلفة.

فعلى سبيل المثال، أصدرت جوان وودوارد Joan Woodward (١٩٦٥) فى دراسة مشهورة للمنظمات الإنجليزية تصنيفًا يميز بين ثلاثة أنواع من عمليات الإنتاج:

إنتاج الوحدات، والدفعات الصغيرة.

- إنتاج النماذج الأولية.
- تصنيع معدات كبيرة على مراحل.
- إنتاج دفعات صغيرة بناء على طلب الزبائن.

إنتاج الدفعات الكبيرة والإنتاج بالجملة.

- إنتاج الدفعات الكبيرة.
- إنتاج الدفعات الكبيرة فى نظام التجميع.
- الإنتاج بالجملة.

إنتاج العمليات.

- الإنتاج المتقطع للمواد الكيميائية فى مصنع متعدد الأغراض.
- الإنتاج المستمر التدفق للسوائل والغازات والمواد البلورية.

وركز جيمس تومسون James Thompson (١٩٦٧) أيضًا على الاختلافات فى نظم الإنتاج، معطيًا التصنيف التالى:

التقنية الطويلة الارتباط – التى تنطوى على اعتماد متبادل متسلسل بمعنى أن الفعل ت لا يمكن أداؤه إلا بعد الفعل ب، الذى بدوره لا يمكن أداؤه إلا بعد الفعل أ، وهكذا، على سبيل المثال التصنيع فى نظام التجميع.

التقنية الوسيطة – التى تتطلب العمل بأساليب موحدة مع زبائن كثيرين مختلفين؛ على سبيل المثال شركة الهاتف ومكتب البريد.

التقنية المكثفة – التى تتطلب أنواعًا مختلفة من الأساليب من أجل تحقيق تغيرات، وما يحدد انتقاء الأساليب هو التغذية المرتدة من الشىء نفسه؛ على سبيل المثال مختبر للإلكترونيات يطور منتجًا جديدًا ويجربه.

وكما لاحظ تشارلز برو Charles Perrow (١٩٧٠)، كثيرًا ما تتعلق الأهمية التنظيمية لتقنية معينة بطبيعة المادة الخام التى تطبق تلك التقنية عليها. فأولاً هناك مسألة الاختلاف – عدد الحالات الاستثنائية المصادَفة. وثانيًا، هناك مسألة مدى فهم التنوعات، ومن ثم مقدار الحذر وطبيعة "عملية البحث" المطلوبة للتعامل مع الظروف الاستثنائية. وتؤثر هذه العوامل بالمدى الذى يمكن فيه تحويل التقنية والهياكل والعمليات التنظيمية ذات العلاقة إلى أمور روتينية. ويستخدم برو هذين البعدين للتقنية لكى يميز بين الأوضاع الأساسية التالية التى يوجد فيها:

- القليل من الاستثناءات ومن الاستقصاءات القابلة للتحليل (على سبيل المثال الصناعة التى اكتسبت طابعًا روتينيًا).
- القليل من الاستثناءات ومن الاستقصاءات غير القابلة للتحليل (على سبيل المثال الصناعة الحرفية).
- الكثير من الاستثناءات ومن الاستقصاءات القابلة للتحليل (على سبيل المثال مدخل هندسى).
- الكثير من الاستثناءات ومن الاستقصاءات غير القابلة للتحليل (على سبيل المثال الصناعة غير الروتينية).

وهذا التصنيف يجمع الأفكار الأساسية الكامنة خلف دراستى وودوارد وتومسون للرموز (على أساس أن تصنيفيهما يتناولان درجة الروتينية الكامنة). ويتمتع بميزة أنه ينطبق

على مدى واسع من المنظمات التى تستخدم التقنية "السهلة" وكذلك التقنية "الصعبة" - أى على المنظمات التى تتعامل مع الأشخاص مثل المدارس والمستشفيات والمنظمات التى "تعالج المعلومات" مثل شركات الحاسوب ووكالات التسويق ومؤسسات البحث والتطوير والإدارات الحكومية بالإضافة إلى شركات التصنيع.

إلى درجة ما تواجه جميع المنظمات خياراً فى التقنية التى تستخدمها فى أنه يمكن لها الاختيار بين تحويل نشاطاتها إلى طرق مختلفة ودرجات مختلفة (مثلاً باستخدام نظام التجميع أو محطات عمل مبنية على أساس الفرق أو باستخدام التعلم المبرمج أو التطوير الفردى فى مدرسة)، فالتقنية إذن ليست قوة مستقلة بصورة كاملة. لكن الأبحاث توحى أنه بمجرد أن يتم انتقاء تقنية أساسية، يعتمد التنظيم الناجح على تطوير هياكل تنظيمية وأنظمة تحكم وتنسيق وأساليب إدارية موائمة. ويمكن تنظيم المهمات التى أعطيت صبغة روتينية قوية وإدارتها بطريقة ميكانيكية (على افتراض أن الناس سيتحملون الهياكل الآلية التى ستحدد بهذا الشكل). ولكن المهمات غير الروتينية التى تتصف بقدر عالٍ من التحفظ تتطلب مداخل إلى التنظيم أكثر انفتاحًا ومرونة (لاحظ النقاط الموازية مع تمييز برنز Burns وستوكر Stalker (١٩٦١) بين المنظمتين الآلية والعضوية.)

ويمكن للتقنية ضمن المنظمة أن تختلف بين الأقسام والإدارات المختلفة، وهذا ما يحدث عادة. ولذلك يتعين على الهياكل والضوابط وأساليب الإدارة أن تتوافق مع هذه الاختلافات لتوفير أساس النجاح.

المراجع:

- Burns, Tom, and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London, Tavistock, 1961.
- Perrow, C. *Organizational Analysis: A Sociological View*. Blemont, CA: Wadsworth, 1970.
- Thompson, J. D. *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Woodward, J. *IndustrialOrganization: Theory and Practice*. New York, Oxford University Press, 1965.

٣٠

بيئات المنظمات

يوجد كل شىء فى سياق بيئة أوسع.

خذ مثلاً الكائن البشرى: الجزيئات موجودة داخل الخلايا، التى توجد بصفتها جزءًا من عضو أكثر تعقيداً يشكل جزءًا من الجسم، الذى هو واحد من مجموعة سكانية من الأجسام المماثلة موجودة إلى جانب مجموعات سكانية أخرى تشكل جزءًا من علاقة بيئية أوسع، وهكذا.

وبطريقة مماثلة، تتكون المنظمات من أفراد ينتمون إلى مجموعات ضمن إدارات وأقسام تشكل المنظمة الكاملة. وتنتمى المنظمة بدورها إلى قطاع أوسع، قد يكون صناعة ما على سبيل المثال، موجود إلى جانب قطاعات أخرى فى علاقة بيئية أوسع، وهكذا.

ويتشكل مفهوم "البيئة" برسم حد عند مستوى معين ضمن نظام من العلاقات وبذلك يتم فصل عنصر معين من بقية النظام. وهو على هذا النحو مفهوم اعتباطى إلى حد ما، ويتعرض لخطر تمزيق شبكة معقدة من الاعتماد المتبادل تشكل النظام ككل. لكن المفهوم له فوائده، إذ يركز الانتباه على العلاقات التفصيلية بين عنصر معين فى أحد النظم وكل شىء آخر فى السياق على مداه العريض.

وقد استفاد المنظرون والباحثون التنظيميون من هذه الفكرة، مستخدمين التمييز بين المنظمة والبيئة لتسليط الضوء على التعاملات الحدودية الرئيسية التى تغذى المنظمة على أساس يومى وتؤثر فى بقائها على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، تتفاعل المنظمة فى عملها اليومى مع الزبائن والمنافسين والموردين ونقابات العمال وحملة الأسهم والدوائر الحكومية وأفراد ومنظمات أخرى لها تأثير مباشر فى مصلحة المنظمة. وتمثل هذه العلاقات ما أسماه دل Dill (١٩٥٨) **بيئة مهمات** المنظمة. ولكن هناك قوى تخترق هذا وتتخطاه وتشكل **بيئة سياقية** أعرض: العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والتقنية والاقتصادية والسكانية وغيرها التى تشكل العمليات الإجمالية للمنظمة.

وفى هذه الأيام لا بد للمنظمات أن تبقى على صلة بهذين الجانبين من البيئة.

وهى تتطلب معرفة تفصيلية ببيئة مهامها والتغيرات المحتملة فى البيئة. كما أنها تحتاج إلى فهم السياق الأوسع ومضامين التغيرات التى تطرأ فى ذلك السياق.

إن بعض المنظمات توجد فى بيئات مهمات مستقرة نسبياً. ولكن التغير يتحول بصورة متزايدة إلى الشىء السائد. فعلى المنظمات اليوم أكثر من أى وقت مضى أن تكون حساسة لاحتمال التغيرات الكبيرة فى التقنيات والأسواق والقيم والاتجاهات الاجتماعية وعوامل أخرى لها القدرة على تحويل عمليات تلك المنظمات. وكثيراً ما يبدأ العديد من تلك التغيرات فى البيئة السياقية، على بعد شديد من بؤرة تركيز هموم المنظمة اليومية. تأمل على سبيل المثال كيف أن المواقف السياسية المتغيرة أدت بصورة تدريجية إلى وضع أنظمة أو إلغاء الأنظمة لصناعات بأكملها، أو كيف أن التطورات فى العمليات الحاسوبية الدقيقة التى لم تكن فى الماضى أكثر من "أفكار جانحة" فى المختبرات العلمية تؤثر فى منتجات كل صناعة تقريباً وفى عملياتها الإدارية (مورجان Morgan، ١٩٨٨).

والمنظمات الذكية تستعرض بيئاتها وتتخذ لنفسها مواقع للتعامل مع تحديات المستقبل. ويمكنها أحياناً القيام بذلك بمؤالفة النشاطات القائمة بحيث تواكب آخر ما أنتجته التقنية أو آخر الاتجاهات فى السوق (كما فعلت صناعة السيارات فى الولايات المتحدة فى الستينيات من القرن العشرين). لكنها تضطر أحياناً إلى القيام بتحولات رئيسية (على سبيل المثال كما حدث فى صناعة السيارات فى الولايات المتحدة فى وجه المنافسة الجديدة من اليابان فى السبعينات والثمانينيات من القرن العشرين، وكما يجرى فى قطاع الخدمات المالية فى الثمانينيات مع قيام تقنية المعلومات وقوى سياقية أخرى بتحويل المنتجات والخدمات التى تقدمها المصارف وشركات التأمين وبيوت السمسرة وما شابهها). وكما لاحظ إيمرى Emery وتريست Trist (١٩٦٥)، تواجه منظمات كثيرة بيئات مضطربة حيث تطرأ التحديات والتغيرات الأساسية فى **السياق بأكمله** نتيجة التفاعل بين القوى التقنية والاجتماعية وغيرها من القوى التى لا تنسجم بشكل كامل مع مجال أية منظمة أو صناعة منفردة.

خلال العقدين الأخيرين، شغل كثير من الباحثين فى شؤون المنظمات أنفسهم بفهم الاضطراب البيئى وتأثيره. وركز البعض على مصادر عدم التأكد النابعة من عوامل مثل معدل سرعة الابتكار فى السوق والتقنية (مثل لورنس Lawrence ولورش Lorsch ١٩٦٧) وركز آخرون على نمط الارتباط المتبادل ضمن البيئة، وخاصة اعتماد إحدى المنظمات على منظمة أخرى، على سبيل المثال، من حيث التحكم فى الموارد الرئيسية وتدفق هذه الموارد (على سبيل المثال ففر Pfeffer وسالانيك Salanick ١٩٧٨). وتؤثر مثل هذه العوامل فى سرعة التغيير وإلى حد ما فى قدرة المنظمة على التحكم فى اتجاه ذلك التغير.

ويكمن عدد كبير من التحديات التى تواجه المنظمة الحديثة فى التوصل إلى توازن مناسب مع بيئتها. ومهمة الإدارة الإستراتيجية تتحول بصورة متزايدة إلى مهمة قراءة البيئة، وتكوين المبادرات التى ستعكس صدى التغيرات التى تجرى. بهذه الطريقة، يمكن للمنظمات أن تطور قدرة على **التكيف** مع التغيرات الحاسمة، وعلى القيام فعليًا **بتشكيل** التغيرات التى تطرأ، وذلك من خلال إدارة العلاقات الأساسية والبيئية مع الحكومة والزبائن والمنافسين والمتعاونين المحتملين.

المراجع:

- Burns, T., and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London, Tavistock, 1961.
- Dill, W. R. "Environment as an Influence on Managerial Autonomy." *Administrative Science Quarterly* 2 (1958): 409-43.
- Emery, F. E., and E. L. Trist. "The Causal Texture of Organizational Environment." *Human Relations* 18 (1965): 21-32.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- Morgan, G. *Riding the Waves of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Pfeffer, J., and G. R. Salanick. The External Control of Organizations: *A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper & Row, 1978.

٣١

ظهور البيئات المضطربة

حدد فرد إيمرى Fred Emery وإريك تريست Eric Trist فى بحثهما "النسيج السببى لبيئات المنظمات" (١٩٦٥) أربعة مجالات اهتمام فى سلوك المنظمات. وهى موضحة هنا كأربعة أنواع من الاعتماد المتبادل، حيث ترمز ش إلى ارتباط يحتمل أن يكون شرعيًا ويشير الرقم ١ إلى المنظمة والرقم ٢ إلى البيئة:

ش (١١)، ش (٢١)

ش (١٢)، ش (٢٢)

ويشير ش (١١) إلى العمليات ضمن المنظمة: مجال الاعتمادات المتبادلة الداخلية، وش (٢١) وش (١٢) إلى التبادلات بين المنظمة وبيئتها: مجال الاعتمادات المتبادلة فى الصفقات من أى من الاتجاهين، وش (٢٢) إلى العمليات التى تصبح من خلالها أجزاء من البيئة على علاقة بعضها ببعض، أى نسيجها السببى: مجال الاعتمادات المتبادلة التى تنتمى إلى البيئة نفسها.

ومن المساهمات الأصلية لبحثهما لفت الانتباه إلى النسيج السببى للبيئات والقول بأن الروابط ضمن هذا المجال قد تكون مختلفة نوعيًا عن الروابط فى مجالات أخرى. ومن المساهمات الأخرى إظهار كيف يتغير النسيج السببى للبيئات بطريقة تعكس تعقيداً متزايداً يستدعى أنواعًا جديدة من الإدارة الإستراتيجية. ويحدد الباحثان أربعة أنواع من البيئة أعطيت شكلاً مثاليًا لتوضيح فكرتهما:

البيئة **الهادئة المنتقاة عشوائيًا** تعكس أبسط أشكال النسيج البيئى الذى تكون فيه الأشياء الجيدة والأشياء السيئة ثابتة نسبيًا وموزعة على نحو عشوائى. والارتباط المتبادل بين عناصر البيئة ضعيف. فى ظل هذه الظروف أفضل إستراتيجية للمنظمة هى أن تبذل أقصى جهدها على أساس محلى خالص (مثل شركة فى سوق مفتوح وتنافسى بصورة كاملة). ولا يوجد تمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، ويمكن تعلم أفضل تكتيك من خلال

* المصدر: مأخوذ عن

Emery, F. E., and E. L. Trist. "The Causal Texture of Organizational Environment." *Human Relations*, 1965 21-32.

التجربة والخطأ. وفى ظل هذه الظروف يمكن للمنظمات البقاء بصفتها وحدات مفردة صغيرة تماماً.

البيئة **الهادئة المتجمعة** أكثر تعقيداً. فالبيئة لا تزال هادئة، لكن توزيع الأشياء الجيدة والأشياء السيئة ليس عشوائيًا، فهى تتجمع معًا على شكل كتل أو عناقيد. وهكذا قد يكون من الأفضل للمنظمة أن تكون فى جزء من البيئة بدلاً من جزء آخر. فى ظل هذه الظروف يصبح من الأفضل معرفة البيئة الأوسع وأخطارها وفرصها وتكييف أفعال المرء بحيث تأخذ فى الحسبان وجود الآخرين الذين يقابلهم بصورة عشوائية. وهنا يطرأ تمييز بين الإستراتيجية والتكتيك. فهناك حاجة لصياغة خطط تسمح للمرء بتحقيق هدف هام (مثلاً اكتساب السيطرة على ركن من الموارد أو على فرصة فى السوق) وفى الوقت نفسه إدراك المنزلقات المحتملة على الطريق وتجنبها. ويمكن بهذا الشكل الاستغناء عن مكسب قصير الأمد من أجل فرص طويلة الأمد أكثر أهمية. هذا النوع من البيئة يشجع التخطيط وتركيز الموارد وتطوير الكفاءات الخاصة.

البيئة **التفاعلية المشوشة** شبيهة بالهادئة المتجمعة فيما عدا أن فيها أكثر من منظمة من النوع نفسه. وفى ظل هذه الظروف، على كل منظمة أن تأخذ الأخرى بعين الاعتبار بطريقة جدية، مع اعتبار أن ما تعرفه يمكن أن تعرفه أطراف أخرى، وأنه فى نهاية المطاف يمكن أن يتنافس كلا الطرفين على جزء البيئة نفسه. وحين تعرف كل منها ذلك سترغب فى تحسين فرصها بإعاقة الأخريات، وستعرف أن الأخريات سترغب فى القيام بالشيء نفسه، وتعرف أن كلاً منها تعرف ذلك. وهكذا، فن الإستراتيجية والتكتيك المناسبان يشبهان ما يستخدم فى عملية عسكرية حيث يحاول أحد الطرفين أن يكون أكثر دهاء من الطرف الآخر. ويضع هذا جائزة على القدرة على الشروع فى مبادرات تتيح للمرء أن يتحرك كما يشاء وأن يجعل العدو يتراجع، أى أن يثير تحدى المنافسة ويواجهه. وفى هذه الظروف تصبح لا مركزية اتخاذ القرارات وسرعته ونوعيته، والقدرة على العيش على حساب الآخرين أو على امتصاصهم، وعلى المنافسة والتنازل والتفاوض قدرات عالية القيمة يمكن استخدامها فى المواقف المناسبة. وكما عبر إمرى وتريست عن الوضع: "على المرء أن يعرف الوقت الذى ينبغى فيه عدم القتال حتى الموت."

و**الحقل المضطرب** أكثر تعقيداً ويتميز بحقيقة أنه يمكن أن تظهر اختلافات هامة للمنظمات المكونة له من الحقل نفسه. وبكلمات أخرى يتصف هذا الحقل بعمليات ديناميكية لا تعتمد بالضرورة على أفعال المرء نفسه أو على أفعال منافسيه. والنمو

لمواجهة متطلبات البيئات التفاعلية المشوشة، وآثار الكر والفر التنافسيين اللذين تتصف بهما مثل هذه البيئة، وآثار التطوير المبنى على الأبحاث، والاعتماد المتبادل المتزايد بين جميع أوجه المجتمع - كل هذه الأمور تتحد معًا لإيجاد ظروف مضطربة، الأرض نفسها تتحرك فيها. وفى هذه الظروف تصبح نتائج الأفعال مستعصية على التنبؤ بصورة متزايدة، ويمكن أن تتخذ أبعاداً أبعد بكثير مما يتوقعه المرء، حيث تتضافر الارتباطات والأحداث الحادثة بالصدفة لإحداث تحولات رئيسية ضمن الحقل. وهذه البيئات التى تظهر فى جميع مجالات الحياة لا تشبه أى شىء عرفناه من قبل وتتطلب أشكالاً جديدة من العمل الإستراتيجى. ويقترح إمرى وتريست أن المنظمات المفردة مهما كبرت لا يمكنها مواجهة الاضطراب والتشوش من خلال الطرق التقليدية فى التنبؤ والتخطيط أو توقع أن تتأقلم بنجاح بناء على أفعالها. وبدلاً من ذلك لا بد لها من البحث عن أشكال من العمل المشترك، وعن إجماع على القيم يمكن أن يساعد فى خفض عدد خطوط العمل المستقلة التى تساهم فى الاضطراب والتشوش، للوصول إلى قواعد ومقاييس مشتركة يمكنها أن توفر أساسًا للأنماط المتطورة من العلاقات. وتبرز إستراتيجيات جماعية ذات علاقة بشبكات من المنظمات المرتبطة بقيم ومثل مشتركة باعتبارها الوسيلة المثالية للتعامل مع الأزمنة المضطربة.

٣٢

الطريقة التوافقية

تحليل العلاقات بين المنظمة والبيئة

تشدد الطريقة التوافقية فى التنظيم على أن المنظمات الفعالة تنجح فى تحقيق "تطابق جيد" **داخليًا** – من حيث العلاقة بين الهيكل التنظيمى وأساليب الإدارة والتقنية المستخدمة واحتياجات الموظفين وقيمهم وقدراتهم – **وخارجيًا** – فيما يتعلق بالبيئة. وإحدى المهمات الإستراتيجية الرئيسية التى تواجه الإدارة العليا هو تحقيق هذا التوازن الداخلى والخارجى، وإبقاء المنظمة بذلك مهيأة بشكل جيد لمواجهة التحديات الطارئة.

ونعرض هنا صورًا لثلاثة أنواع ناجحة من التنظيم محددة فى بحث أجراه مايلز Miles وسنو Snow (١٩٧٨). ويحقق كل نوع ترتيبًا مختلفًا للعلاقات بين المنظمة والبيئة.

فالمنظمات **المدافعة** تركز على الحفاظ على ركن بيئى مربح بكونها مقتصدة إلى حد كبير، وتستخدم التنافس فى الأسعار والتركيز على الجودة و"عوائق" أخرى لتثبيط محاولات الدخول من أى منافسين محتملين. ويبنى أصحاب هذه المنظمات منظماتهم بفهم شديد الوضوح للمجال الذى يعملون فيه – فهم يحددون ويغلقون قطاعًا من السوق الكلى لإيجاد أكبر قدر ممكن من الاستقرار – ويستخدمون تقنية أساسية عالية الكفاءة لتوفير منتجات بأسعار تنافسية. ويعطى هيكل التنظيم وأسلوب الإدارة مركزًا ثانويًا بالنسبة للمهمة الأولى، الإنتاج الفعال والمؤثر. وتكون لدى الشركة فكرة واضحة تمامًا عما تقوم بفعله، وتدافع وتدافع وتدافع. ومادامت البيئة مستقرة أو يمكن جعلها مستقرة، يمكن للشركة المدافعة أن تكون شديدة الفعالية.

وتركز المنظمات **المنقِّبة** على تطوير علاقة مع البيئة قائمة على العثور على فرص جديدة وتطويرها واستغلالها. وهذا النوع من المنظمات يدفعه سعى إلى الابتكار، متنقلاً من نوع من المنتجات أو النشاطات إلى نوع آخر. وتدرك المنظمة المنقّبة الناجحة أنها أفضل بكثير فى الابتكار وتطوير نماذج أولية من المنتجات منها فى الإنتاج الكفء الطويل المدى لتلك المنتجات. لذلك تنظر إلى منتجاتها على أساس أنها مشاريع قصيرة الأمد، وتستخدم التقنيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة التى تولد المرونة المطلوبة وتدعمها. وهى تدرك

أنه لا بد لها من أن تكون لديها القدرة على "الاستمرار فى الحركة" بحيث تتطور مع الفرص المتغيرة. هذا النوع من المنظمات مهيأ بشكل مثالى للتعامل مع الأحوال البيئية المضطربة.

وتحاول المنظمات **المحلِّلة** أن تجمع مواطن القوة لدى كلتا المنظمتين المدافعة والمنقِّبة بتطوير القدرة على إنتاج سلسلة من المنتجات العالية الجودة بكفاءة كبيرة، مع البقاء منفتحة على الفرص الجديدة. فالمنظمة المحلّلة دائمًا تستعرض البيئة بحثًا عن فرص جديدة، لكنها لا تباشر تلك الفرص إلا بعد أن تَثْبت بوضوح قابلية تطبيقها. ومن حيث الابتكار والتطوير، **تتبع** هذه المنظمات المنظمات المنقّبة، مقلدة منتجاتها ومدخلة تحسينات عليها، ومنتجة لها بتركيز على الجودة وعلى التكاليف الأقل. وهذه هى المنظمات التى تجعل ابتكارات المنظمة المنقبة مع مرور الزمن بضائع سائدة. وإلى حد كبير السوق هى القوة الدافعة للمنظمات المحللة التى تعطى دورًا مساندًا للأبحاث والتطوير وإمكانيات الإنتاج. وهى تركز على سرعة الاستجابة، وتستخدم التقنيات والأساليب التنظيمية التى تدعم ذلك. وتكون لديها فى العادة تقنية أساسية مفهومة جيدًا يمكن بسهولة إعادة تنظيمها وتكييفها؛ لتتلاءم مع تصميمات المنتجات الجديدة. وكثيرًا ما تتبنى المنظمة شكل المصفوفة، وتكون فى العادة مميزة داخليًا وفق طبيعة تحديات المهمات المحددة التى تواجهها فى ذلك الوقت. وبينما تكون بعض أجزاء المنظمة مكيفة لإنجاز درجة عالية من المرونة والتغير، قد تكون أجزاء أخرى تقليدية ومستقرة إلى درجة أكبر.

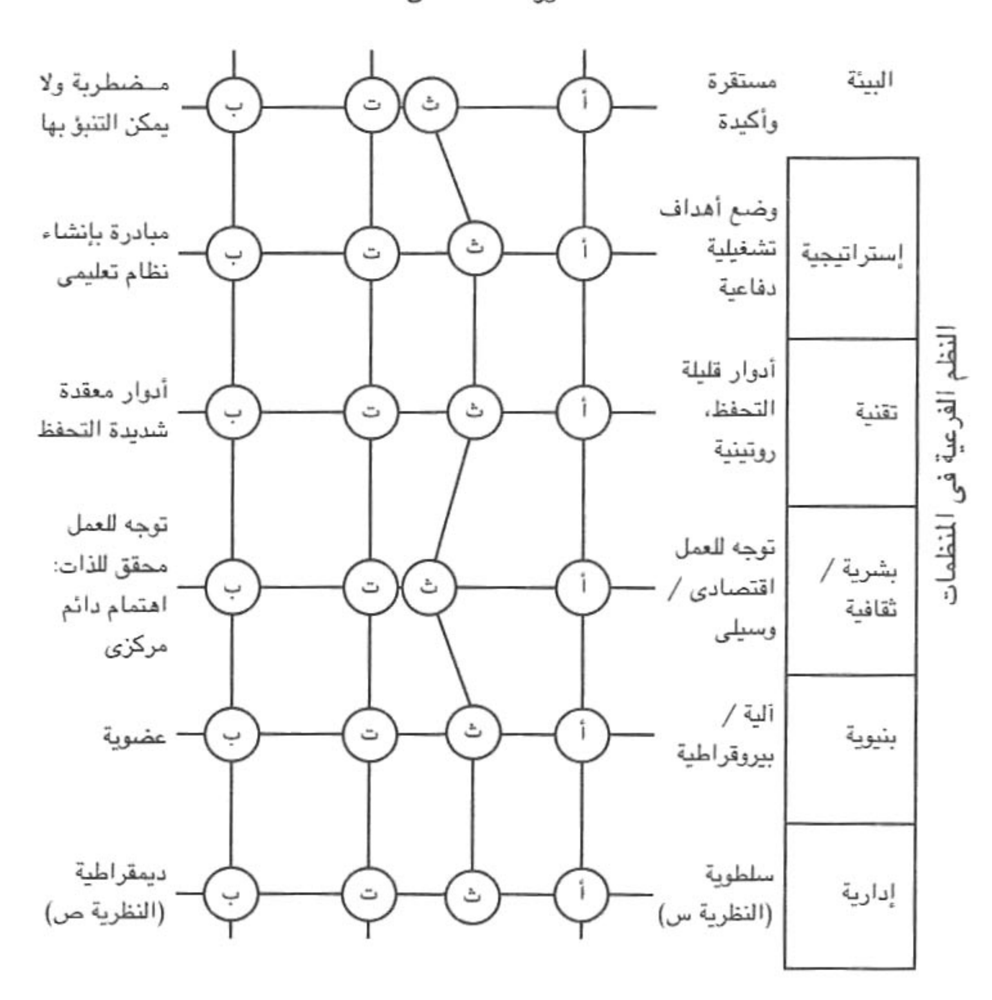
ويتطابق ترميز المنظمات بالمدافعة والمنقبة والمحللة مع الطريقة التوافقية فى التنظيم المعروضة فى **صور المنظمة** والملخصة فى الشكل ٣٢-١ (مورجان ١٩٨٦، ٦٣).

إن المنظمات **المدافعة** تجهد فى تطوير علاقات منسجمة على الطرف الأيمن من الرسم التخطيطى (الخط أ)، وتجهد المنظمات **المنقبة** لتأمين موقع فى اتجاه الطرف الأيمن من الرسم (الخط ب)، وتحاول المنظمات **المحللة** أن تحتل المدى الأوسط من السلسلة (الخط ت).

ويمكن تحويل هذا النموذج المتكامل إلى مخطط تشخيصى قوى لتحليل العلاقات بين منظمة ما وبيئتها بالتركيز على الأسئلة التالية، واستخدام الجدول التالى لتعيين خصائص المنظمة التى ترغب فى فهمها. (ملاحظة: يمكن استخدام هذا التحليل لأى من مجموعات الإدارات الرئيسية أو أى مجموعات أخرى ضمن المنظمة. وبصورة عامة، يجب الإجابة عن السؤالين الأول والثانى والمنظمة بأكملها فى الذهن، ويمكن الإجابة عن الأسئلة (٣ - ٦) عن مستوى الوحدات الفرعية، بافتراض أن الإدارات أو المجموعات المختلفة ضمن المنظمة ستكون فى أحيان كثيرة عند نقاط مختلفة على المقاييس المختلفة.)

الشكل (٣٢-١) الانسجام وعدم الانسجام بين النظم الفرعية فى المنظمات

المصدر: من مورجان (١٩٨٦، ٦٣).



توضح الخطوط (أ) و (ب) و (ت) العلاقات المنسجمة بين النظم الفرعية والخط (ث) العلاقات غير المنسجمة.

ما مدى استقرار بيئة المنظمة؟ هل هناك ركن يمكن الدفاع عنه، أم أن البيئة فى حالة مستمرة من التدفق؟ (على سلم من ١ - ٥ اختر ١ للدلالة على درجة عالية من الاستقرار، و٥ للدلالة على ظروف من التغير السريع الذى لا يمكن التنبؤ به.)

ما نوع الإستراتيجية المستخدمة؟ هل هى دفاعية أم تحليلية أم تنقيبية؟ (استخدم ١ للدلالة على توجه دفاعى قوى و٥ للدلالة على منظمة منقبة قوية، وستأتى المنظمات المحللة فى مكان ما بينهما حسب درجة انفتاحها على التغير البيئى.)

ما نوع التقنية المستخدمة؟ هل التركيز ينصب على إنشاء نظام ذى صبغة روتينية ومجزأة إلى حد كبير على نفس أسس نظم التجميع (الدرجة ١ على السلم)؟ أم التركيز على المرونة الكاملة وعمل الفرق الديناميكى (النقطة ٥)؟ ويمكن وضع الدرجات المختلفة من انعدام الروتين والاستقلال الذاتى عند الدرجات المتوسطة على السلم، للدلالة على الدرجات المتفاوتة من إغناء العمل والاستقلال الذاتى والتنظيم الذاتى التى تظهر فى التطبيق.

ما مدى توافر الحوافز لدى موظفى الشركة؟ هل ينزعون إلى التصرف كأنهم "أسنان فى العجلات" بلا تفكير، لا يقومون إلا بما يطلب منهم (النقطة ١)، أم يجهدون للانهماك الكلى فى عملهم، مستمتعين بالاستقلال الذاتى وبالمسؤولية (النقطة ٥)؟ ومرة أخرى ضع الدرجات المتوسطة من المشاركة فى مكان ما فى الوسط.

كيف هو الهيكل التنظيمى للمنظمة؟ هل هو بيروقراطية متصلبة (النقطة ١)، أم منظمة/ شبكة عضوية ديناميكية قائمة على المشاريع (النقطة ٥)؟ هل هو بيروقراطية عُدِّلت لإيجاد قدر من النشاط الجماعى (النقطة ٢)، أم منظمة مصفوفة جيدة التطور حيث تعطى الفِرَق مقدارًا حقيقيًا من الاستقلال الذاتى والمسؤولية (النقطة ٣ أو ٤)؟

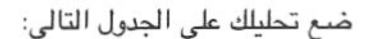
ما نوع الأسلوب الإدارى المستخدم؟ هل هو توجيهى وسلطوى إلى درجة عالية (النقطة ١)؟ أم يوجد تركيز كبير على إعطاء درجة عالية من السلطة والمسؤولية حيث توجد حاجة لهما (النقطة ٥)؟ ومرة أخرى يمكن وضع الدرجات المتوسطة من الانفتاح فى الوسط.

وكما ذكر من قبل، يمكن الإجابة عن بعض هذه الأسئلة بالنسبة لمجموعات الإدارات الرئيسية أو المجموعات الأخرى فى المنظمة. والاحتمال كبير فى أن تعيين درجات كل منها ستتفاوت، مما يدل على التميز ضمن المنظمة. ويمكن أن تكون هذه الاختلافات مصدر توترات هامة وصعبة (ارجع إلى المورد رقم ٣٣ فى هذا الكتاب).

إن النظرية الشرطية تفترض أن العلاقات المنسجمة بين المتغيرات الستة المحددة السابقة توفر أساس العمل الفعال، وكثيراً ما تكون حالات عدم الانسجام مصحوبة بعدم الكفاءة. وحيث تكون صور الوحدات الفرعية فى تعارض مع التحديات العامة التى تطرحها البيئة، من المهم جعلها تتعاون أو الإبقاء على تميزها ولكن بطريقة لا تخرب قدرة المنظمة الإجمالية على التعامل مع التحديات النابعة من البيئة. فعلى سبيل المثال، فى البيئة المضطربة لا يجب السماح للصفات البيروقراطية فى مجال معين من الإدارة المالية والإدارية أن تسيطر على المنظمة بأكملها (على الرغم من أن هذه الصفات مناسبة بصورة بارزة للإدارة التفصيلية فى هذه الإدارات).

المراجع:

- Miles, R. E., and C. C. Snow. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Morgan, G. *Images of Organization*. Beverly Hill, CA: Sage, 1986.


ضع تحليلك على الجدول التالى:

١ – ما مدى استقرار بيئة المنظمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢ – ما نوع الإستراتيجية المستخدمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣ – ما نوع التقنية المستخدمة؟ *

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤ – ما الحوافز الرئيسية للموظفين؟ *

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥ – كيف هو الهيكل التنظيمى للمنظمة؟ *

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٦ – ما نوع الأسلوب الإدارى المستخدم؟ *

١ ٢ ٣ ٤ ٥

* يجب تطبيق هذا التحليل على كل من الإدارات أو المجمعات الأخرى الرئيسية ضمن المنظمة.

٣٣

التفريق والدمج

إحدى مفارقات الإدارة

على جميع المنظمات أن تجد طرقًا لتجزئة المهمات الإجمالية إلى عناصر أصغر ثم ربطها معًا مرة أخرى. وهذه هى مسألة التفريق والدمج!

فى عام ١٩٦٧، نشر بول لورنس Paul Lawrence وجى لورش Jay Lorsch من جامعة هارفارد كتابًا هامًا هو **التنظيم والبيئة** *Organization and Environment*، بيّن أن المنظمات الناجحة على ما يبدو تحقق أفضل علاقة بين هذه الأبعاد المتنافسة فى المنظمة. فهى تنجح فى التفريق بطريقة تتيح لها مواجهة تحديات بيئتها ومطالبها، ومع ذلك تجد طريقة للتغلب على التجزئة التى يولدها هذا التفريق فى العادة.

وحين تجزئ منظمة نفسها، توجد عادة قوى تعمل وتدعم عملية التجزىء. فعلى سبيل المثال حين تُنشَأ إدارات مختلفة للتخصص فى الإنتاج والمبيعات والتسويق والمالية والإدارة والبحوث والتطوير، كثيرًا ما تطور هذه الإدارات أساليب إدارية متميزة وثقافات فرعية للشركات وهياكل تنظيمية وأساليب روتينية وغايات وأهدافًا متخصصة. وكثيرًا ما يكون تأثير ذلك هو إيجاد منظمات فرعية مختلفة كثيرة ضمن المنظمة نفسها. وقد يكون دمجها أو إعادة ربطها معًا على قدر لا يصدق من الصعوبة؛ لأنه فى حالات كثيرة تتولى قيم الموظفين فى الوحدات الفرعية المختلفة وغاياتهم وأهدافهم دعم الاختلافات وتغذيتها.

ويمكن أن تكون هذه الاختلافات هامة جدًا فى مساعدة الوحدات الفرعية على القيام بالمهمات المخصصة لها. فعلى سبيل المثال قد تحتاج إدارة الإنتاج إلى أن تخضع لسيطرة الدقة والنظام والانتظام والروتين. وقد تحتاج إدارة البحوث والتطوير إلى تنشئة جو من حرية التصرف وترك العاملين فيها يعملون على هواهم للحفاظ على بيئة عمل إبداعية. وقد تحتاج الإدارة المالية للانشغال بالميزانية وبالحاجة إلى الحكمة فى الإنفاق وإلى نظم تحكم سليمة. ومن المحتمل أن تحتاج إدارة المبيعات المعرضة لضغوط شديدة إلى ثقافة الشركة الفرعية المبهرجة التى تساعد على تعزيز القوة العاملة لديها ذات النزعة الفردية الشديدة التى ترى أن الانكباب على العمل والانكباب على اللعب متلازمان.

لكن هذه الاختلافات نفسها يمكن أن تولد مشكلات ضمن المنظمة. فالحرية الممنوحة لإدارة البحوث والتطوير ولإدارة المبيعات قد تثير عداء الموظفين فى إدارتى الإنتاج والمالية. وقد تهدد السيطرة الصارمة التى تسعى الإدارة المالية إليها بجعل العمل مستحيلاً فى إدارة البحوث والتطوير، وما إلى ذلك من مشكلات. وقد تشعل الاختلافات نزاعات هامة وألعاباً بالقوة السياسية ذات نتائج سلبية جداً.

ولا بد أن تكون المنظمة الناجحة مدركة لهذا، وأن تجهد للعثور على أنماط من التفريق والدمج تحترم الحاجة إلى التنوع. فأساليب التنظيم والإدارة تحتاج إلى أن تتنوع لتلبية متطلبات المهمات المختلفة، ولا بد للمدير الناجح أن يدرك هذا. فلا بد له أن يجهد لإيجاد نوع التوازن والدمج الذى يجمع الأمور جميعاً بطريقة مناسبة، بدون إعاقة قدرة المنظمة الإجمالية على مواجهة تحديات البيئة الأوسع والمهمات الأساسية التى يعتمد بقاؤها عليها فى نهاية المطاف.

ويمكن أن يتخذ الدمج أشكالاً كثيرة:

الشكل البنيوى: على سبيل المثال من خلال اللجان أو فرق المهمات المناسبة، أو تعيين منسقين أو مسؤولين عن معالجة الخلل، أو تأمين موقع مكانى مناسب لإيجاد مزاوجة متينة أو سائبة، أو تحقيق أقصى حد من التفاعل أو من الانعزال.

الشكل الثقافى: على سبيل المثال بتشجيع القيم ومواقف الشركة وفلسفاتها الأساسية التى تولد شعوراً ضمنياً بالوحدة، أو التى تنقل احتراماً وتبريراً للاختلافات.

الشكل السياسى: على سبيل المثال بإدارة النزاعات والاختلافات على نحو فعال وتنسيق مبادرات تساعد المنظمة بأكملها على التعرف على بعض القضايا والتحديات الأساسية التى عليها مواجهتها.

وستختلف الطرق والمداخل التى تبرهن على نجاحها من وضع إلى آخر. ولفهم السبب تأمل كيف تنطبق أفكار التفريق والدمج المبينة السابقة على حالة أكمى وأويجا Acme and Omega الدراسية (المورد ٧٩) وفى فهم مشكلات شركة فورترس للتأمين Fortress Insurance Company (المورد ٩٠).

المرجع:

- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1967.

٣٤

الإستراتيجية الجماعية

إدارة العلاقات بين المنظمات

فى البيئات المضطربة، يجب تطوير طرق جديدة فى إدارة التغيير. وقد برز اتجاه جديد يعد بالكثير من خلال عمل إريك تريست Eric Trist (١٩٨٣)، الذى قال إنه إذا كان بإمكان المرء أن ينظم "حقولاً" كاملة من التفاعل على المستوى التنظيمى، فإنه يمكن له القيام بالكثير لتهدئة اضطراب البيئة الحديثة. ومنطق مناقشة تريست قوى لكنه بسيط للغاية: إن تعقيد البيئات الحديثة واضطرابها هما إلى حد كبير نتيجة مسارات التصرف المتخذة طابعًا فرديًا. ومن هنا فإننا إذا استطعنا البدء بإعادة تشكيل أنماط السلوك هذه: (أ) بإنشاء "منظمات مرجعية" (مثل الاتحادات المهنية، أو لجان العمال والإدارة، أو المنظمات المقامة لأغراض خاصة تتفاوض على السياسات وتطور برامج يمكنها أن توحد سلسلة واسعة من المشاركين المختلفين)، و(ب) بتشجيع أنواع أخرى من التعاون بين المنظمات (المبنى على العمل فى صورة شبكات رسمية أو غير رسمية، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية، وما إلى ذلك)، فإنه يمكن أن يكون لنا تأثير كبير فى نمط التنافس والتعاون فى البيئة بأكملها. ومن المثير للاهتمام أن هذه التطورات تتحول بسرعة إلى واقع مع ازدياد قوة ونفوذ الاتحادات المهنية ومع قيام أجزاء رئيسية من الاقتصاد بإعادة تنظيم نفسها لمواجهة المستقبل. ويتوافر لنا مثال واضح من الطريقة التى يعاد بها بصورة عامة ترتيب وتنظيم قطاع الخدمات المالية مثل المصارف والشركات الائتمانية وشركات التأمين وبيوت السمسرة وغيرها من المنظمات.

وكما اقترح عدد متنامٍ من منظرى المنظمات (انظر قائمة المراجع)، تتطلب هذه التطورات أن نعيد التفكير فى طبيعة وضع الإستراتيجيات فى المنظمات بأكملها للتعرف على أهمية العمل المشترك والإستراتيجية الجماعية كوسيلة لربط المنظمة والبيئة. وقد كان التركيز التقليدى فى السياسة التجارية ووضع الإستراتيجيات فى مجال معظم القطاعات الاقتصادية موجه إلى: (أ) رد الفعل على التهديدات والفرص الخارجية، و(ب) التفاوض مع ذوى النفوذ من أصحاب الحصص للتوصل إلى حالات من الاعتماد المتبادل فى الموارد، و(ج) المناورة الإستراتيجية فيما يتعلق بالمنافسين. وعلى النقيض من ذلك هناك إهمال كبير لمدى التعاون،

وبتطوير العلاقات مع المنافسين المحتملين وإعادة تشكيلها، وبالتفكير فى التنظيم تفكيراً يوحد حقولاً كاملة على النحو الذى يدعو تريست إليه يمكن أن تظهر تطورات جديدة واعدة.

وكما يبين أستلى Astley (١٩٨٤)، هناك حجج بيئية قوية تدعم هذا النوع من التعاون بين المنظمات. ففى الطبيعة نجد أمثلة عديدة على التعاون ضمن الجنس نفسه وبين الأجناس، ويجدر بالمنظمات أن تتعلم تطوير الدروس فى التعاون، وهذه الأمثلة يمكن استقاؤها، لتقوية ما أسماه كنيث بولدينج Kenneth Boulding "بقاء الصالح" وليس مجرد "البقاء للأصلح." ويعطى المورد التالى فى الكتاب الإثرائى هذا رؤى ثاقبة مشوقة حول كيفية القيام بذلك.

المراجع:

- Astley, W. G. "*Toward an Appreciation of Collective Strategy*." Academy of Management Review, 1984, 526-35.
- Astley, W. G., and C. J. Fombrun "Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments." *Academy of Management Review,* 1983, 576-86.
- Astley, W. G., and A. H. Van de Ven. "Central Perspectives and Debates in Organization Theory." *Administrative Science Quarterly*, 1983, 245-73.
- Boulding, K. E. *Evolutionary Economics*. Beverly Hills, CA: Sage, 19i1.
- Emery, F. E., and E. L. Trist. *Toward a Social Ecology*. Harmdonsworth: Penguin, 1972.
- Fombrun, C. J., and W. G. Astley. "Strategies of Collective Action: The Case of the Financial Services Industry." *In Advances in Strategic Management*, 125-29. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- Morgan, G. "Rethinking Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective." *Human Relations*. 1983, 345-60.
- Trist, E. L. "New Directions of Hope: Recent Innovations Interconnecting Organizational, Industrial, Community, and Personal Development." *Regional Studies*, 1979, 439-51.
- Trist, E. L. "Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains." *Human Relations*, 1983, 269-84.

٣٥

واحدة بواحدة
إستراتيجية للتعاون والبقاء

فى عام ١٩٧٩ أقام روبرت أكسلورد Robert Axelord أستاذ العلوم السياسية فى جامعة ميشيجان مسابقة لبرامج الحاسوب التى تعالج لعبة "معضلة السجين." وكان البرنامج الفائز أقصر البرامج التى تقدم بها أصحابها ومبنى على مبدأ بسيط هو مبدأ واحدة بواحدة. فبتبنى مبدأ "تعاون فى الحركة الأولى وبعدها افعل تماماً ما يفعله اللاعب الخصم،" تغلب البرنامج على كل الإستراتيجيات المعقدة المبنية فى البرامج الأخرى.

ونتائج هذه التجربة الحاسبية لها مضامين عميقة على فهمنا للتنافس والتعاون ومزايا التعاون فى عالم متنافس. فهى تبين أنه حتى فى الأوضاع التى يكون فيها حاصل الجمع صفراً، يمكن لكل شخص أن يربح.

وفى الفقرات التالية، تكتب جوديث نلمان Judith Knelman عن محادثتها مع أناتول رابوبورت Anatol Rapoaprot واضع البرنامج الفائز.

كيف أربح أنا إذا لم تخسر أنت؟
ألعاب لا يفوز الرابح فيها بكل شىء*

هناك اعتقاد شائع أن الألعاب التى توصف بأنها ألعاب حاصل الجمع فيها صفر مثل المونوبولى والبوكر والبريدج والتى يمثل ربح أحد اللاعبين فيها مجموع خسائر خصومه هى تقليد للحياة. فنجاح شخص يعنى فشل شخص آخر، ووليمة شخص تعنى مجاعة شخص آخر. والبقاء للأفضل يعنى إما أنت أو الشخص الآخر: وللبقاء فى مركز متفوق فى المنافسة عليكم أن تحرموا الآخرين مما تريدونه جميعكم.

---

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

Knelman, Judith, "How Can I Win if You Don't Lose?" University of Toronto *Graduate*, January/February 1984, 20-21.

وقد أوضح أناتول رابوبورت الأستاذ الفخرى فى جامعة تورونتو University of Toronoto ومدير معهد الدراسات المتقدمة Institute for Advanced Studies فى فيينا ... من بين أمور أخرى سخف هذه الفكرة ... فى تحليل إحصائى للطريقة التى ينزع الناس فيها إلى تسوية النزاعات.

فمن خلال برنامج إستراتيجية وضعه من أجل لعبة بسيطة تسمى "معضلة السجين،" وهى لعبة تشبه فى مظهرها لعبة المربعات والعلامات tick-tack-toe وتتطلب وقتًا أقل لحلها - يستطيع رابوبورت أن يبين أن الحياة ليست على الإطلاق لعبة حاصل الجمع فيها هو الصفر. فليس حصول الفائز على كل شىء أمرًا غير ضرورى فحسب، بل يستحيل عليه أن يفعل ذلك. فالفائز يحقق أفضل نتيجة بالمشاركة وعدم محاولة خداع الخصم أبدًا. ولكي تربح عليك أن تتبع بهدوء خطوات الشخص الآخر بدون محاولة التفوق عليه فى المناورة إلا بالرد الانتقامى الفورى.

ويقول رابوبورت إن الحياة لعبة دوافع مختلطة تلتقى فيها مصالح الناس جزئيًا وتتعارض جزئيًا. وللحصول على ما يريدونه عليهم أن يتعاونوا. ولا بد لهم أن يثقوا بعضهم ببعض بصورة ثابتة، ويكونوا على استعداد لتقاسم المكافأة المتوافرة.

وقد أثارت اللعبة، التى اكتشفت ووزعت فى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، قدرًا هائلاً من الاهتمام فى الأوساط الأكاديمية، لأنها، كما يقول، توضح درسًا أخلاقيًا هامًا وهو أن المعتدلين سيرثون العالم. فحين تجرى اللعبة فى وضع يحاكى المجتمع أو يحاكى التطور - بيئة مسابقة يستخدم فيها كل لاعب إستراتيجيته الخاصة به بشكل ثابت ضد كل لاعب آخر ثم ضد نفسه - يحقق الذين يتعاونون نتائج أفضل بكثير ممن يحاولون الاحتيال على خصومهم.

وهو يقترح: "فكروا فى عقربين فى زجاجة. إذا لم يبادر أى منهما بالهجوم سيبقيان على قيد الحياة. وإذا هاجم أحدهما الآخر وقام الآخر بالرد فسيموتان كلاهما. والوضع الأسوأ من ذلك للعقربين، هو أن يكون على الواحد منهما أن يخطط إستراتيجية بقائه على افتراض أن الآخر قد يهاجمه فى أى وقت."

واللعبة التى وضعت بحيث تمثل معضلة السجين رياضيًا تعطى كل سجين خيارين. فهناك سجينان يقال لكل منهما إنهما إذا صمتا كلاهما فسيحكم على كل منهما بسنتين فى السجن، ولكن إذا قام أحدهما بالوشاية فسيطلق سراحه ويُحكم على شريكه بالسجن

خمسة أعوام. والشرك فى الموضوع هو أنه إذا قام الاثنان بالوشاية فسيحكم على كل منهما بأربعة أعوام. فإذا تأكد كل منهما أن الآخر سيلتزم الصمت أيضًا فذلك أفضل سبيل. ولكن هل يمكن أن يثق كلاهما بالآخر؟

إن معضلة اللعبة هى الوضع الذى يجعل مصلحة كل من السجينين أن يورط الآخر بغض النظر عما إذا كان الآخر سيتعاون أم لا. فإذا لزم الآخر الصمت، فسيتلقى هو حكمًا بعامين، فى حين أن الوشاية ضد الآخر ستنجيه من السجن وتطلق سراحه. وباعتبار أن الخيانة من الطرفين ستؤدى إلى حكم بأربع سنوات، وأنه يمكن أن يؤدى الصمت إلى حكم بخمس سنوات، فالأفضل أن يقوم السجين بالوشاية بغض النظر عما سيفعل الآخر. ولكن إذا امتنع كل منهما عن الوشاية، فسيتلقى كل منهما حكمًا بسنتين فقط.

وقد قرر روبرت آكسلورد أن يوسع هذه المعضلة ويجعلها مسابقة تستخدم الحاسوبات للعثور على أفضل إستراتيجية ثابتة لهذا النوع من المعضلة التى تواجه الأفراد والحكومات بصورة منتظمة، على شكل مكافآت محتملة بدلاً من العقوبات. والهدف هو الحصول على أفضل النتائج فى تعامل المرء مع الآخرين على المدى الطويل. وقد فاز رابوبورت على كل الخبراء الآخرين بأقصر وأبسط برنامج قُدِّم، وعنوانه "واحدة بواحدة،" وهو يبين أنك لست بحاجة إلى حرمان الآخرين كى تنجح أنت. فإستراتيجيته هى التعاون أو الانقلاب حسب مبادرة اللاعب الآخر. وحتى أكثر البرامج المنافسة نجاحًا تتعرض للإخفاق حين تضطر لأن تلعب ضد أنفسها، لكن برنامج "واحدة بواحدة" لا يفعل أى شىء يؤذى نفسه به. فهو يعطى مثالاً على القاعدة الذهبية التى تقول افعل بالآخرين ما تحب أن يفعلوه بك.

وأنت تلعب اللعبة مرة تلو المرة مع الشريك نفسه، بحيث إن ما يحدث فى إحدى المرات يؤثر فيما يحدث فى المرة التالية. كما أنك تلعبها مرة تلو المرة مع أشخاص آخرين، مثلما أنك تتفاعل أكثر من مرة مع مجموعة كبيرة من الأشخاص فى حياتك اليومية. والفكرة هى تحصيل أعلى إجمالى لمجموع النقاط. وليس من الضرورى هزيمة خصوم أفراد لتحقيق ذلك....

وللبحث مضامين واضحة فى مجالات كثيرة من المحلية إلى العالمية. ويستخدمه رابوبورت للمناداة العلنية بنزع السلاح النووى .... فهو يعتقد أن مصيرنا محتوم مثل العقربين فى الزجاجة إن لم نثق بخصمنا. وهو يبين أنه حتى إن لم تكن ثقتنا مبررة - إذا لم يقم الطرف الآخر بنزع سلاحه وقمنا نحن بذلك - فمن المحتمل أن نكون فى وضع

أكثر أمنًا مما لو بقينا على حالنا دون أن ننزع سلاحنا، إذ بعد أن نتوقف عن تشكيل تهديد لهم لن تكون لديهم حاجة لمهاجمتنا.

ويقول رابوبورت: "أنا لا تهمنى أى من القوتين الكبيرتين. وأنا معجب جداً بالدول الديمقراطية الصغيرة غير القوية." وهو يقول إن كندا "عاقلة." فهى تتمتع بمزايا الولايات المتحدة الأمريكية دون أن تخضع للإفراط .... وكما هو الحال فى اللعبة يكمن سر النجاح فى التعريف الصحيح للمشكلة. ويقول رابوبورت: "إنك لا تقوم بالاختيار بالسؤال كيف أحقق نتيجة أفضل؟ بل كيف نحقق نتيجة أفضل؟ فعليكم أن تثقوا بعضكم ببعض كى تتعاونوا. وبعد ذلك الجواب واضح."

المراجع:

- Hofstadter, D. H. R. "Metamagical Themas." *Scientific American*, May 1983, 16-26.
- Rapaport, Anatol. *Fights, Games and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.

٣٦

المنظمة والبيئة

تكيف أم انتقاء؟*

هل تتكيف المنظمات الناجحة مع التغييرات التى تحدث فى بيئتها الخارجية؟

أم أن البيئة تنتقى المنظمات التى سيتاح لها البقاء؟

يحتل هذان السؤالان موقع القلب من النقاش فى نظرية المنظمة بين "منظرى التكيف" و"علماء البيئة السكانية."

وفى حين يركز "أهل التكيف" على العلاقات بين المنظمات المفردة وبيئتها، مؤكدين أن المنظمات يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية وهى تقوم فعلاً بذلك، يركز "علماء البيئة السكانية" على ديناميكية التغير على مستوى مجموعات المنظمات بأكملها. فهم يؤكدون أنه من السهل الحديث عن التكيف لكن تطبيقه ليس بالسهولة نفسها، وأن نمط التغير البيئى هو من الذى يجعل "ضغوط الانتقاء" تخدم مصلحة مجموعات كاملة من المنظمات، مثل الصناعات، و تقضى عليها، وأن البنية المتغيرة لتوزع المنظمات فى مجتمع ما تعكس عمل العمليات الانتقائية من هذا القبيل (ألدريتش Aldrich، ١٩٧٩، ٢٨).

وفى العبارات التالية ينجح مايكل هنان Michael Hannan وجون فريمان John Freeman ١٩٧٧ وهما من دعاة منظور البيئة السكانية، فى إيراد الحجة الأساسية ضد قابلية وجهة نظر التكيف للتطبيق:

حسب قول منظور التكيف، تقوم الوحدات الفرعية فى المنظمة، وهى عادة المديرون أو الائتلافات المسيطرة، بتصفح البيئة ذات العلاقة بحثًا عن الفرص والأخطار، وتصيغ ردود فعل إستراتيجية، وتعدِّل الهيكل التنظيمى وفقًا لذلك.

المصدر مقتطف (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك) من:

- M. T. Hannan and J. H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 1977, 429-64.

ويظهر منظور التكيف فى أوضح صورة فى الكتابات عن موضوع الإدارة. ويفترض المساهمون فى هذه الكتابات عادة هيكلاً هرميًا من السلطة والتحكم يضع القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل فى الأعلى. وإذن يستنتج من ذلك أن المنظمات تتأثر ببيئاتها حسب الطرق التى يصيغ فيها المديرون والقادة الإستراتيجيات ويتخذون القرارات ويطبقونها. وبصورة خاصة يتمكن المديرون الناجحون من وقاية منظماتهم من الإزعاجات البيئية أو يرتبون تعديلات سلسة تتطلب حدًا أدنى من تمزيق الهيكل التنظيمى.... ومن الواضح أن قادة المنظمات يقومون فعلاً بصياغة الإستراتيجيات، وأن المنظمات تتكيف فعلاً مع الطوارئ البيئية. ونتيجة لذلك لا بد لجزء من العلاقة بين الهيكل والبيئة على الأقل أن يعكس سلوكًا متكيفًا أو تعلمًا متكيفًا. ولكن لا يوجد سبب لافتراض أن التنوع البنيوى الكبير بين المنظمات يعكس التكيف وحده أو يعكس التكيف بصورة أساسية.

وهناك عدد من القيود الواضحة التى تحد من قدرة المنظمات على التكيف. أى أن هناك عددًا من العمليات التى تولد الجمود البنيوى. وكلما ازدادت الضغوط تنخفض مرونة التكيف فى المنظمة، ويزداد احتمال أن يكون منطق الانتقاء البيئى مناسبًا. ونتيجة لذلك، فإن مسألة الجمود البنيوى مركزية بالنسبة للخيار بين نموذجى التكيف والانتقاء....

وتنشأ ضغوط الجمود من الترتيبات البنيوية الداخلية والقيود البيئية. وفيما يلى قائمة مصغرة من القيود النابعة من اعتبارات داخلية.

١ - يشكل استثمار المنظمة فى المصانع والمعدات والمتخصصين من العاملين فيها أصولاً غير قابلة للتحويل بسهولة إلى مهمات أو وظائف أخرى. والطرق التى تعوق فيها هذه التكاليف المتكبدة خيارات التكيف واضحة إلى درجة أنها لا تحتاج إلى مزيد من المناقشة.

٢ - يواجه صانعو القرارات فى المنظمات أيضًا قيودًا على ما يتلقونه من معلومات. فالكثير مما نعلمه عن تدفق المعلومات عبر الهياكل التنظيمية يخبرنا أن القادة لا يتلقون أى شىء يقارب المعلومات الكاملة عن النشاطات ضمن المنظمة وعن الطوارئ البيئية التى تواجهها الوحدات الفرعية.

٣ – بل إن القيود السياسية الداخلية أكثر أهمية. فحين تغير المنظمات بنيتها، تضطرب التوازنات السياسية. مادام مقدار الموارد ثابتًا، فإن التغيير البنيوى فى جميع الحالات تقريبًا يتطلب إعادة توزيع للموارد على الوحدات الفرعية. وإعادة التوزيع هذه تقلقل النظام السائد فى التبادل بين تلك الوحدات (أو قادة تلك الوحدات). وهكذا فإن بعض الوحدات الفرعية على الأقل ستعارض أية إعادة تنظيم مقترحة. وفضلاً عن ذلك، من المحتمل أن تكون فوائد إعادة التنظيم البنيوية معممة (مصممة لتفيد المنظمة بأكملها) وطويلة الأمد. وسينزع أى رد فعل سياسى سلبى إلى توليد تكاليف على المدى القصير عالية إلى حد أن قادة المنظمة سيستغنون عما خطط له من إعادة تنظيم. (للاطلاع على مناقشة أكثر استفاضة للطرق التى يعوق فيها الاقتصاد السياسى الداخلى للمنظمات التغير أو التكيف، ارجع إلى داونز Downs ١٩٦٧، وزالد Zald ١٩٧٠).

٤ – وأخيرًا تواجه المنظمات عوائق يولدها تاريخ هذه المنظمات. فبعد أن تكون قواعد الإجراءات وتوزيع المهمات والسلطة قد أصبحت موضع اتفاق معيارى، تزداد تكاليف التغير زيادة كبيرة. وتعوق الاتفاقات المعيارية التكيف بطريقتين على الأقل. فهى أولاً توفر تبريرًا ومبدأً تنظيميًا للعناصر التى تود مقاومة إعادة التنظيم (أى أنها تستطيع المقاومة على أساس مبدأ مشترك). وثانيًا تمنع الاتفاقات المعيارية أى تفكير جدى بردود الفعل البديلة الكثيرة. على سبيل المثال، القلة من الجامعات ذات التوجه البحثى تفكر بصورة جدية فى الاستجابة لتناقص أعداد الطلاب بإلغاء وظيفة التدريس. فالتفكير بهذا الخيار سيعنى تحدى القواعد المركزية للمنظمة.

ويبدو أن الضغوط الخارجية المؤدية إلى الجمود تتمتع بالقوة نفسها على الأقل. وهى تشمل على الأقل العوامل التالية:

١ – العوائق القانونية والمالية لدخول الأسواق (المعرفة بصورة عامة) والخروج منها كثيرة. وعادة تؤكد مناقشة سلوك المنظمات الحواجز المعوقة للدخول (مراكز الاحتكار المرخصة من قبل الدولة، وما إلى ذلك). وعوائق الخروج مثيرة للاهتمام إلى الدرجة

نفسها. فهناك عدد متزايد من الحالات التى تمنع القرارات السياسية فيها الشركات من التخلى عن نشاطات معينة. وتحد جميع هذه القيود على الدخول والخروج من اتساع احتمالات التكيف.

٢ - تتوازى العوائق الخارجية لتوافر المعلومات مع العوائق الداخلية. فالحصول على المعلومات حول البيئات ذات العلاقة باهظ التكلفة خاصة فى الأوضاع المضطربة التى تكون المعلومات فيها أساسية أكثر مما هى فى أية أوضاع أخرى. وبالإضافة إلى ذلك فإن نوع المختصين الذين يعملون لدى المنظمة يعوق كلاً من طبيعة المعلومات التى يحتمل أن تحصل المنظمة عليها (ارجع إلى جرانوفتر Granovetter، ١٩٧٣) ونوع المعلومات المتخصصة التى يمكن لها أن تعالجها وتستخدمها.

٣ - كما تنبثق عن البيئة أيضًا عوائق تتعلق بالشرعية. فأية شرعية تمكنت المنظمة من توليدها تشكل مصدر قوة لها فى استغلال البيئة. والتكيف (على سبيل المثال إلغاء تدريس المرحلة الجامعية الأولى فى الجامعات العامة) يجلب تكاليف باهظة بقدر ما ينتهك ادعاءات الشرعية. وهكذا فإن اعتبارات الشرعية الخارجية تنزع أيضًا إلى الحد من التكيف.

٤ - وفى الختام، هناك مشكلة العقلانية الجماعية. إن إحدى أكثر القضايا صعوبة فى الاقتصاد الحديث تتعلق بالتوازنات العامة. فإذا تمكن المرء من العثور على إستراتيجية ممتازة لبائع أو مشترٍ فرد فى سوق تنافسية، لا يعنى ذلك بالضرورة وجود توازن عام حالما يبدأ جميع اللاعبين بالتبادل التجارى. وبصورة عامة أكثر، من الصعب إثبات أن إستراتيجية عقلانية لأحد صناع القرار ستكون عقلانية إذا تبناها عدد كبير من صناع القرار. وقد اقتُرِح عدد من الحلول لهذه المشكلة فى نظرية السوق التنافسية، لكننا لا نعلم وجود أية معالجة لها للمنظمات بصورة عامة. وإلى أن يتم ترسيخ معالجة من هذا القبيل، لا ينبغى أن نفترض أن طريقة فى العمل مكيِّفة لمنظمة مفردة تواجه بيئة متغيرة ستكون مكيِّفة لمنظمات تنافسية كثيرة تتبنى إستراتيجية مماثلة.

ويمكن استيعاب عدد من ضغوط الجمود هذه ضمن إطار التكيف. أى أن المرء يستطيع أن يعدل المنظور ويحد منه لكى ينظر فى خيارات ضمن المجموعة المقيدة من البدائل. ولكن القيام بذلك يحد إلى درجة كبيرة من مدى الاستقصاء الذى يقوم المرء به. ونحن نقول إنه من أجل التعامل مع ضغوط الجمود المختلفة لا بد لمنظور التكيف أن يستكمل بتوجيه انتقائى....

ينزع هذا التوجه "الانتقائى" إلى التركيز على أهمية المنافسة البيئية من جهة وعلى ندرة الموارد (بصفتها أحد العوامل المؤثرة فى عدد المنظمات التى يمكن للبيئة أن تدعمها) من جهة أخرى، باعتبارهما قوتين "تنتقيان" أو تلغيان أنماطًا محددة من المنظمات. ونتيجة لذلك يمكن لمجموعات المنظمات البقاء أو الفشل نتيجة للعمليات التطورية الطبيعية، بغض النظر عما تتخذه المنظمات المفردة من إجراءات.

ولا حاجة للقول إن هذا المعنى الضمنى للنظرة الانتقائية ولَّد رد فعل عنيفًا من قبل المنادين بالتكيف – فهو لا يتيح أكثر من مجال محدود للإدارة الجيدة ولاتخاذ القرار الإستراتيجى الفعال يكون لهما فيه تأثير هام فى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

وفى عرض المنادين بالتكيف لوجهة نظرهم يشيرون إلى كون اتخاذ القرار الإستراتيجى يستطيع أن يكون حاسمًا فى تحديد مصير منظمة ما، وأن بإمكان المنظمات القيام بالكثير لتنظيم بيئاتها. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات عن طريق المساهمة فى أعمال مشتركة مع لاعبين رئيسيين آخرين فى البيئة – منافسين محتملين وشركات فى صناعات أخرى والحكومات والنقابات وما شابه – تغيير شكل الكثير من الأخطار المحتملة أو حتى القضاء عليها. ويمكن للمنظمات أيضًا المبادرة إلى إنشاء علاقة مع البيئة وعدم الاكتفاء برد الفعل فقط. كما أنهم يشيرون أيضًا إلى حقيقة أنه من السهل جدًا تأكيد الجوانب المهددة والتنافسية للقوى البيئية والتقليل من التركيز على أنماط التفاعل المتعاونة التى يغذى فيها كل طرف الطرف الآخر. ومن وجهة النظر هذه ليس التطور قوة قدرية، لكنها عملية من "التطور المشترك" يشترك فيها الأفراد والمنظمات فى تكوين المستقبل الذى سيواجهونه فيما بعد.

المراجع:

- Aldrich, H. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Astley, W. G. "Toward an Appreciation of Collective Strategy." *Academy of Management Review*, 1984, 526-35.
- Astley, W. G., and A. H. Van de Ven. "Central Perspectives and Debates in Organization Theory." *Administrative Science Quarterly*, 1983, 245-73.
- Down, Anthony. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown, 1967.
- Granovetter, Mark S. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology 78* (May 1973): 1360-80.
- Hannan, M. T., and J. H. Freeman. "The Population Ecology of Organization." *American Journal of Sociology*, 1977: 929-64.
- Van de Ven, A. H., and W. F. Joyce, eds. *Perspective of Organizational Design and Behavior*. New York: John Wiley, 1981.
- Zald, Mayer. "Political Economy: A Framework for Analysis." *In Power in Organizations*, edited by M. N. Zald, 221-61. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970.

٣٧

هل "تصنع" المنظمات بيئاتها؟

ما مدى تماسك البيئة فى مواجهة المنظمة؟

يولد التمييز بين المنظمة والبيئة انقسامًا حادًا بين العالم داخل المنظمة والعالم خارجها. ولكن ما مدى "حقيقة" ذلك التمييز؟ هل البيئة شيء مستقل عن المنظمة، أم هى بمقدار ما وليدة قرارات المنظمة وأفعالها وتفسيراتها الذاتية؟ فعلى سبيل المثال، إلى أى حد تصنع المنظمة بيئتها وتشكلها من خلال العمليات التى تستخدمها لقراءة مغزى ما تراه فى العالم الخارجى وتفسيره والحكم عليه، وذلك بانتقاء حقل نشاطها واتجاه تطورها؟

هذه القضية موضوع لورقة عمل مبهرة من تأليف ليندا سمركيتش Linda Smircich وتشارلز ستبارت Charles Stubbart بعنوان "الإدارة الإستراتيجية فى عالم مصنوع."

يقول المؤلفان إنه توجد طرق ثلاثة نفكر فيها ببيئتنا:

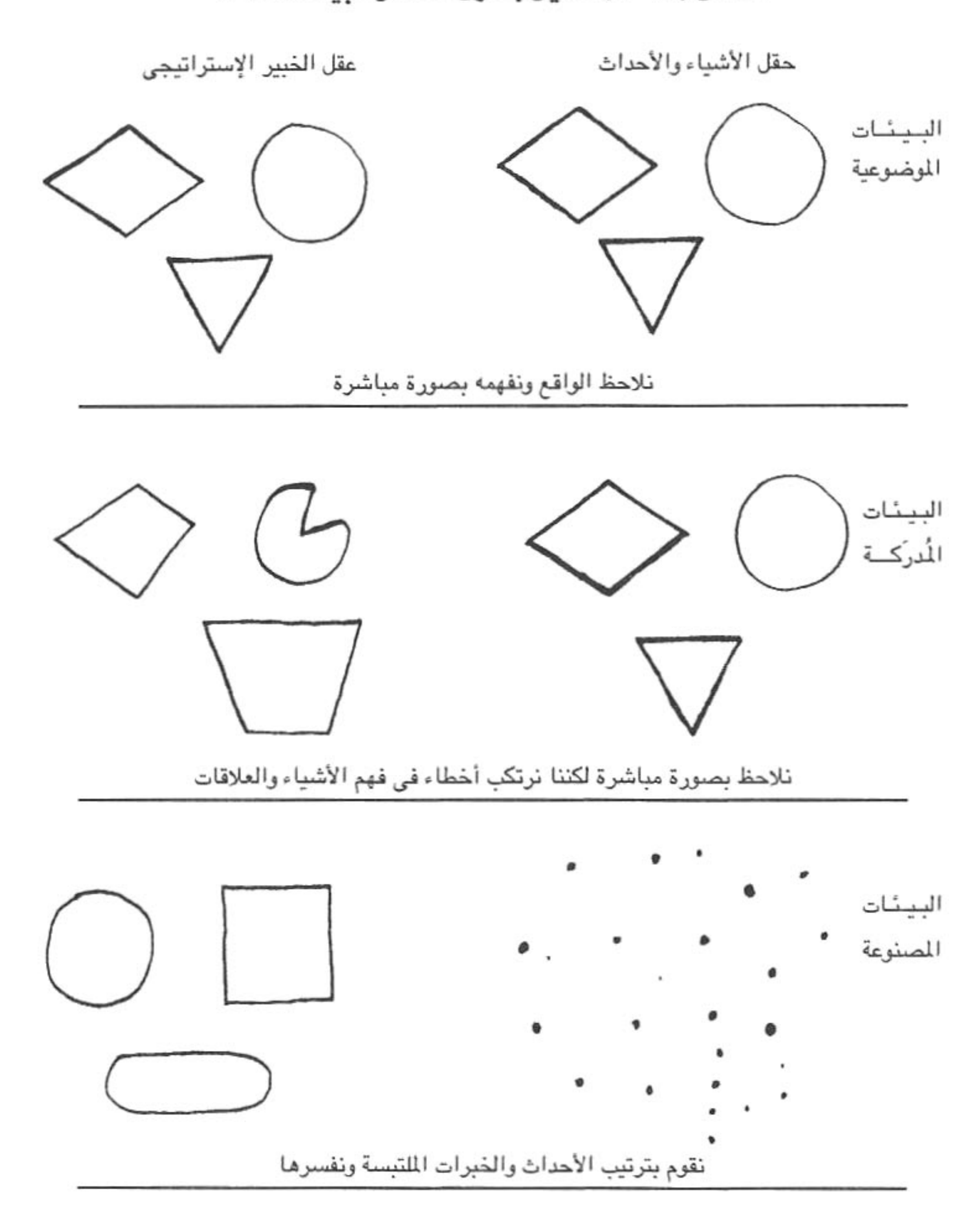
(أ) أنها حقيقة **موضوعية** وغير ملتبسة ذات وجود قائم بذاته، وتؤثر فى المنظمة بشكل مباشر لا لبس فيه.

(ب) أنها حقل حقيقى مستقل، هو فى أفضل الحالات ظاهرة **مُدركَة** تُفهم بطرق ناقصة وأحيانًا مشوهة.

(ج) أنها حقل **مصنوع** أو مبنى اجتماعيًا هو نتيجة اللغة والأفكار والمفاهيم التى يحاول الناس من خلالها إيجاد معنى للعالم الأوسع بقدر ما هو نتيجة "الواقع" الذى ترتبط به هذه المعانى الاجتماعية.

والاختلافات بين النظرات الثلاث للبيئة موضحة فى الشكل (٣٧-١).

الشكل (٣٧ - ١) تمثيل بصرى لأشكال البيئة الثلاثة



(مأخوذ عن جزء لم ينشر من ورقة سمركيتش وستبارت الأصلية)

ولكل من هذه الطرق الثلاث فى التفكير فى "البيئة" مضامين هائلة وفقًا للطريقة التى تدار المنظمة بها. فعلى سبيل المثال إذا رأى المرء البيئة على أنها حقيقة موضوعية (كما هو الحال فى جزء كبير من النظرية التقليدية للمنظمات)، فليس للمنظمة ومديريها خيار كبير سوى التعامل مع البيئة على أنها شيء مسلم به، أى قوة حتمية. وإذا رأى المرء البيئة على أنها حقل هو، فى أفضل تقدير، مُدرَك على نحو ناقص، فهذا يقود الناس إلى التركيز على مشكلات "الفهم القاصر،" ومحاولة تحسين فهم المرء كوسيلة للتعامل مع الواقع الذى يواجهه. ومن جهة أخرى إذا رأى المرء البيئة على أنها حقل مصنوع، فإن الناس يتشجعون على إدراك أن عملية فهم البيئة والارتباط بها يمكن أن تكون إبداعية ومرنة – فالمرء لا يواجه حقلاً من "الحقيقة المرة" بقدر ما يتفاعل مع حقل يمكن فهمه وتشكيله كما يمكن إلى حد ما إدارته بطرق جديدة.

وينتمى سمركيتش وستبارت إلى مجموعة متنامية من "منظرى المنظمات التفسيريين" الذين يدركون أن الناس فى جميع مجالات الحياة يلعبون دورًا كبيرًا فى إحداث واقعهم ولهم تأثير فى العالم أكبر بكثير مما يدركون (ارجع على سبيل المثال إلى بريل Burrell ومورجان Morgan ١٩٧٩؛ مورجان ١٩٨٤). وحسب تعبيرهما، العالم هو فى جوهره حقل خبرات يعتريه اللبس يصبح عالمًا ملموسًا بفعل الناس الذين يفسرونه والذين يتصرفون على أساس هذه التفسيرات. فتفسيرات الناس تبنى الحقيقة وهى، من خلال الأعمال اللاحقة المبنية على هذه التفسيرات، تشكل فعلاً حقائق المستقبل. والحقائق لا تعطى، بل **تصنع!** ويورد سمركيتش وستبارت مثالين لتوضيح هذه النقطة:

> **(أ) استمر الناس قرونًا عديدة يمعنون النظر فى السماء بحثًا عن كوكبات النجوم. وفى أثناء قيامهم بذلك تعلموا أن "يروا" "الدب الأكبر" برسم خطوط وهمية، وهذا تفسير ثبت أنه مفيد جدًا فى توجيه المرء لنفسه فيما يتعلق بسماء الليل. لكن لا يوجد "دب أكبر" فعلى. ويعطى مديرو المنظمات والخبراء الإستراتيجيون فيها معنى للعالم بطريقة مماثلة. فمثلما توجد نجوم حقيقية فى السماء، توجد أشياء حقيقية فى البيئة الخارجية للمنظمة – أشخاص وسيارات وآبار نفط وشركات منافسة وحكومات، ... إلخ. لكن لا تكتسب هذه الأشياء معنى إلا بعد رسم خطوط وهمية لإعطاء شكل للكون الذى هو موضع اهتمام المرء. وعندئذ تصبح الخطوط الوهمية والتفسيرات التى تشكلها تلك الخطوط "الحقائق" التى يتعامل معها المديرون وصناع القرار.**

(ب) تتألف صناعة الموسيقى فى جوهرها من أشخاص يقدمون الموسيقى وأشخاص يستمعون إليها. وتشكِّل الشركات فى هذه الصناعة أنفسها ومصالحها من خلال أنواع مختلفة من المفاهيم والقيم والافتراضات والأعراف المبنية اجتماعيًا والتى تجزئ "السوق" و"الصناعة" إلى فئات مختلفة تركِّز على "أذواق" وأساليب استماع مختلفة. وتتطور الصناعة نتيجة التفسيرات التى تشكل فهم ظاهرة عديمة الشكل إلى حد كبير.

وهكذا فإن "للإحداث" أو للنظرة التفسيرية" مضامين نظرية وعملية شديدة الأهمية لطريقة فهمنا للمنظمات وقدرتها على التعامل مع التحديات التى تواجهها. ويسلط سمركيتش وستبارت الضوء على ثلاث قضايا ذات أهمية خاصة، مقترحين أن على المنظمات ومديريها:

(١) التخلى عن قاعدة أن على المنظمات التكيف مع بيئتها.

(٢) إعادة التفكير فى العوائق والتهديدات والفرص.

(٣) التفكير بشكل مختلف فى دور الإدارة الإستراتيجية والمديرين الإستراتيجيين.

وحجتهم فى ذلك هى التالى:

* * *

١ - التخلى عن قاعدة أن على المنظمات التكيف مع بيئتها:

تحث الحكمة التقليدية للإدارة الإستراتيجية المنظمات على التكيف مع بيئاتها. وهذا المبدأ المسلم به يثير من المشكلات أكثر مما يبدو. فهو يحجب قدرًا كبيرًا من التعقيد والالتباس والتجريد فى عملية الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح مثال بسيط مأخوذ من صناعة الصلب الأمريكية هذه النقطة:

فى عام ١٩٥٠ كانت صناعة الصلب الأمريكية أقوى صناعة من نوعها فى العالم. فقد كان إنتاجها يعادل نحو نصف إنتاج الصلب العالمى ويزيد على ما تنتجه أوروبا مجتمعة، ويساوى نحو ثلاثة أضعاف إنتاج الكتلة الشيوعية، وعشرين ضعفًا لما تنتجه اليابان تقريبًا. وفوق ذلك كانت شركات الصلب الأمريكية الكبيرة تتمتع بمركز لا ينازعها أحد عليه، واستمر بدون تحد عملى له من قبل المنافسات الخارجيات خلال العقود الخمسة السابقة (أدمز Adams ومولر Mueller ١٩٨٢، ص٧٣).

وبحلول عام ١٩٨٠ كان منتجو الصلب الأمريكيين يتلكؤون خلف الاتحاد السوفييتى واليابان وأوروبا. وأصبحت الولايات المتحدة أكبر مستورد للصلب فى العالم. وكان منتجو الصلب الأمريكيون المتحدون يعانون بشكل متزايد من التقنية القديمة والمصانع العديمة الكفاءة والإنتاجية المتدهورة والاضطراب العمالى وعدم كفاية السيولة النقدية لاحتياجات الاستثمار بالمرافق. ونشطت الشركات المتحدة فى الدعوة إلى تحديد حصص استيراد نسبية أو مستويات تسعير سريعة توقف تدفق الواردات التى قيل إن الشركات المدعومة من قبل حكومات أجنبية تأتى بها وتبيعها بأسعار غير منصفة.

ويبدو للمراقب العادى أن شركات الصلب المتحدة تجد صعوبات فى التأقلم مع بيئة معادية. ويشعر مديرو شركات الصلب **الثمانى الكبيرة** أن سبب مشكلتهم هو المنافسون الأجانب والتدخل الحكومى.... وتدعى شركات الصلب الكبرى العجز فى وجه قوى خارجة عن سيطرتها وتطلب التعاطف معها فى محنتها. ومن جانب آخر يلوم المحللون الصناعيون مديرى شركات الصلب التنفيذيين على نزعتهم المحافظة ومقاومتهم للتفكير الإبداعى (إجناتيوس Ignatius ١٩٧٩: لورنس Lawrence ودايَر Dyer ١٩٨٣).

وبغض النظر عن أى من التفسيرات يقبلها المرء، تبقى بعض الأسئلة الهامة: ما الذى يجب على مديرى شركات الصلب الكبرى فعله الآن؟ هل يجب على شركات الصلب بناء مرافق جديدة؟ هل يجب عليهم تنويع نشاطاتهم؟ أو الاندماج؟ هل يجب أن يبيعوا المصانع للعمال؟ هل يجب أن يستوردوا صلبًا نصف مصنَّع؟ أى من هذه الأفعال هى الأفعال المتكيفة؟

وحين ينظِّر المرء من الحاضر إلى الماضى كما يفعل المحللون الإستراتيجيون فى كثير من الأحيان، فإنه يعثر على ما يبدو له أنه حجة قوية تدعم التكيف مع "بيئة" موضوعية. لكن قوة هذا التفسير تنتهى فى الحاضر. إذ على الرغم من أن حجة التكيف البيئى تبدو جذابة لأول وهلة، فهى لا تقدم مساعدة كبيرة للإستراتيجيين فى المكان والزمان الحاليين. والنصيحة التى يبديها جزء كبير من الكتابات فى مجال الإدارة الإستراتيجية التى تركز على الملاءمة والانسجام والتراصف ليست كافية للتعامل مع قضايا الإدارة اليومية. ولا يستطيع المديرون التنفيذيون فى صناعة ما ببساطة الوقوف خارج الأحداث والتأقلم مع النزعات، فأعمالهم وتصرفاتهم تكوِّن النزعات. وهكذا إذا حاولت كل شركة أن تهرع للاستفادة من فرصة ما، فإن تلك الفرصة تختفى. والنزعات هى دالات معقدة للسلوك المتعدد الجوانب، مما يوجد مشكلة فى النتائج المستقبلية. ولا يمكن الإعلان عما يشكل

تكيفًا إلا **بالنظر إلى الوراء** ويستحيل إعلانه بنظرة إلى المستقبل. وبناء عليه فإن التحذير بضرورة التكيف مع النزعات والقوى لا يساعد كثيراً.

ويقول المنظور التفسيرى إنه ليس بإمكان المديرين إدارة منظماتهم إلا على أساس معرفتهم بالأحداث والأوضاع. لكن الأحداث والأوضاع تتقبل **دائمًا** تفسيرات متعددة. والحقائق لا تتكلم عن نفسها قط. وإذا بدت الحقائق أنها "أمور مسلم بها،" فليس ذلك إلا لأنه صدف أن المراقبين يتحدثون عن أشياء مشابهة جداً لها.

فعلى سبيل المثال، يعطى كثير من المعلقين والمشاركين فى صناعة الصلب الانطباع بأن تلك الصناعة هى مشهد من الخراب الذى لا يوجد ما يخفف منه، مستخدمين صوراً تذكر بالألامو ووقفة كستر Custer الأخيرة، [1] أو إلى سفر الرؤيا، لكن يمكن جعل وجهات نظر أخرى مؤثرة. فالسوق المحلية الأمريكية بالنسبة لمنتجى الصلب الأجانب هى فرصة هشة. والمصانع الأمريكية الصغيرة تؤدى أداء حسناً. ويرى رئيس الولايات المتحدة الوضع على أنه خطوة تطورية مؤلمة لكنها ضرورية تقود إلى عصر المعلومات التقنية الذهبى، وهو حقبة يقوم بها عمال الصلب السابقون بتصليح أجهزة الحاسوب المنزلية، حين تتكرم الحكومات الأجنبية بدعم الصلب المحلى الأمريكى. وليس من بين هذه الآراء رأى تفرضه "البيئة." فكل رأى ينبثق من تطبيق إطارات معينة مسبقة الرؤية ومحدودة على سياقات جاهزة. وهناك صور موجهة وآراء أخرى كثيرة محتملة. وعلى أساس هذه الآراء المتعددة سيتبلور العمل الإستراتيجى والتوقعات وتشكّل المستقبل. والرؤى القديمة لماهية الصناعة وهوية المشاركين والسبل الإستراتيجية المفتوحة أخذت تفقد ثباتها. وقد تظهر من هذا الاضطراب رؤى جديدة. هل سيأتى المستقبل بتقارب مع العمال؟ هل الاضطراب هو نذير **باستيقاظ** عملاق نائم؟ هل يمكن للمرء أن يسمع **ناقوس وفاة** الصلب؟ مهما كان الشىء المحتمل فهو **يعتمد** على الرؤية التى يؤمن الناس بها ويتصرفون على أساسها - وليس على مرسوم (قرار) بيئى.

لا يمكن لتحليل بيئة شركة ما أن يطمح لمرتبة العلم، لعدم وجود مراقبين مستقلين وجازمين. وبدلاً من ذلك يصبح اختيار الأطر والتفسيرات فنًا إبداعيًا وسياسيًا. ويحتاج الخبراء الإستراتيجيون إلى التركيز على اختياراتهم فى مواجهة الأطر والتفسيرات. ويمكن للأطر الجديدة والمشوقة أن تحفز بيئات جديدة ومشوقة يمكنها بدورها أن تستهل مبادرات إستراتيجية جديدة ومشوقة.

(١) إشارة إلى حدثين من تاريخ الولايات المتحدة. (حاشية المترجم).

٢ - معوقات إعادة التفكير والتهديدات والفرص:

يواجه المديرون موجة قوية من الأوضاع والأحداث والضغوط والشكوك، ومن الطبيعى أنهم يلجؤون إلى النقاش الجماعى (فى أوسع صوره) للتفاوض على مجموعة مقبولة من العلاقات التى توفر تفسيرات مرضية لعوالمهم الاجتماعية. ويتم تصغير نطاق الأحداث ومعناها وإعطاؤها أبعاداً يمكن إدارتها بعمليات رسمية وغير رسمية تؤدى إلى المعرفة المنتشرة فى صناعة ما. ويبين هف Huff (١٩٨٢) أن المجموعات ضمن الصناعة ومنابرها الأخرى توفر آليات منظمة لإعطاء معنى للأشياء.

لكن مشكلة مماثلة تطرأ حين يتواطأ المديرون الإستراتيجيون دون قصد للحد من معرفتهم وذلك باعتناق افتراضات لم تخضع للاختبار. وقد يعانون من "الجهل الجماعى" (ويك Weick ١٩٧٩).

وكثيراً ما تلفت الانتباه الأدلة على الطبيعة الهشة التى تتصف بها المعرفة المنتشرة فى صناعة ما (كوبر Cooper وشندل Schendel 1983 ١٩٨٣). فالأمور التى يعرفها كل شخص عن صناعة ما تترجَم إلى فرصة للذين لا يعرفون هذه الأمور. والكثير، إن لم تكن الغالبية، من الإستراتيجيات الجديدة والمثيرة حقاً وغير المألوفة التى تغزو صناعة ما هى من فعل أناس من الخارج لا يعرفون القواعد. خذ مثلاً إدخال بيرة لايت Lite فى وحدة ميلر Miller لصنع البيرة فى شركة فيليب موريس Philip Morris. فالشركات التقليدية كانت تعرف أن البيرة المساعدة فى تخفيف الوزن لا يمكن أن تنجح تجارياً، لكن متطفلاً سخيفاً اختبر هذا الافتراض، وبذلك أحدث الابتكار الأكثر أهمية فى المنتجات فى تاريخ صناعة البيرة.

وتوحى هذه الملاحظات عن الطريقة التى يتشكل بها الواقع الاجتماعى فى محيط المنظمات بوصفة قوية المفعول للمديرين الإستراتيجيين. فلا بد لهم من البحث أولاً فى أنفسهم وأفعالهم وحالات كسلهم وليس فى "البيئة" عن تفسيرات لأوضاعهم. ولا شك أن الأبحاث الحديثة فى أزمات المنظمات (نايستروم وستاربك ١٩٨٤؛ ستاربك ١٩٨٣) تكشف أن ما يسبب الأزمات فى حالات كثيرة هو أنماط تفكير كبار المديرين، وليس البيئات الخارجية. وكما ينصح كارل ويك Karl Weick:

> **إذا أراد الناس تغيير بيئتهم، فهم بحاجة إلى تغيير أنفسهم وأفعالهم – وليس تغيير أى شخص آخر .... والسبب فى عدم حل المشكلات التى لا تحل أبداً هو أن المديرين لا يتوقفون عن حشر أنوفهم فى كل شىء عدا عملهم (ويك ١٩٧٩، ص ١٥٢).**

وبسبب إغراء إلقاء اللوم على جهة ما بصورة مريحة، فإن مساهمات أبحاث الإدارة الإستراتيجية يجب أن تساعد المديرين على التفكير بالطريقة التى تولد أفعالهم بها الحقائق الخاصة بمنظماتهم والطريقة التى تحافظ عليها. وبتطوير قدرة أكبر على تأمل الذات يمكن لمسؤولى الشركات وصناع القرار الحكوميين وجميع أعضاء المنظمات فحص عمليات "الإحداث" التى يقومون هم بها ونقدها. وبتركيز المديرين الإستراتيجيين الدائم والمزدوج للانتباه - قدرة على تجاوز الوضع الآنى الواقعين فى شركه وعلى رؤية وفهم أفعالهم ضمن نظام من المعانى منفتح دائماً للتأمل وإعادة التقويم - يمكن لهم أن يتحدوا الحدود الظاهرة ويختبروا إمكانيات وجود المنظمات.

٣ - التفكير فى دور المديرين الإستراتيجيين بطريقة مختلفة:

يضع نموذج الإحداث واضعى الإستراتيجيات فى دور مختلف كلياً من الدور الذى تتصوره النماذج الموضوعية أو المدركة. فالفحص الدقيق للبيئة فى تلك النماذج يرسل المديرين إلى "الخارج" لجمع الحقائق وتجميع مخزون من المعلومات (كنج King وكليلاند Cleland ١٩٧٨) وترسم صورة المدير الإستراتيجى على أنه شخص يصوغ القرارات وينفذ الهياكل ويتحكم فى الأحداث ويستقى الأفكار من المعلومات.

ومن الجانب الآخر، يعرِّف المنظور التفسيرى مهمة الخبير الإستراتيجى على أنها مهمة واسعة المخيلة، مهمة إبداعية، فن من الفنون. ففى العالم الفوضوى لا بد من عملية تمحيص وتفسير للجدول المتدفق من التغييرات وحالات عدم الاستمرار البيئية. ولا بد من تعريف تصنيفات الخبرة ذات العلاقة وغير ذات العلاقة. والناس يجدون معنى لأوضاعهم بالقيام بعملية تفسيرية تشكل أساس سلوكهم **المنظم**. هذه العملية التفسيرية تشمل كلا المجالين الفكرى والعاطفى. ويمكن للمديرين أن يؤثروا فى هذه العملية بصورة إستراتيجية. فبإمكانهم تقديم رؤيا تفسر جداول الأحداث والأفعال التى تحدث - عالم تكتسب فيه الأحداث والتجارب فى المنظمة معنى. وعمل المديرين الإستراتيجيين فى أفضل حالاته يلهم بمعان رائعة (ديفيز Davis ١٩٨٢؛ بيترز Peters ١٩٧٨؛ فيفر Pfeffer ١٩٨١؛ بوندى Pondy ١٩٧٦؛ سمركيتش Smircich ومورجان ١٩٨٢).

المراجع:

- Adams, W., and H. Mueller. "The Steel Industry." *In The Structure of American Industry*, edited by W. Adams, 73-135. New York: Macmillan, 1982.

- Burrell, G., and G. Morgan. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.

- Cooper, A. C., and D. Schendel. "Strategic Responses to Technological Threats." *In Business Policy and Strategy: Concepts & Readings*, edited by D. J. McCarthy, 207-19. Homewood, IL: Irwin, 1983.

- Davis, S. M. "Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context." *Organizational Dynamics* 3, no. 10 (1982), 64-80.

- Huff, A. S. "*Industry* Influences on Strategy Reformulation." *Strategic Management Journal* 3 (1982), 119-31.

- Ingratius, D. "Who Killed the Steel Industry?" *The Washington Monthly*, 11 March 1979, 9-19.

- King, W. R., and D. I. Cleland. *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978.

- Lawrence, P., and D. Dyer. *Renewing American Industry*. New York: Free Press, 1983.

- Morgan, G. "Opportunities Arising from Paradigm Diversity." *Administration and Society*. 1984, 306-27.

- Nystrom, P. C., and W. H. Starbuck. "To Avoid Organizational Crises, Unlearn." *Organizational Dynamics* 4, no. 12 (1984), 53-65.

- Peters, T. J. "Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done." *Organizational Dynamics* 2, no. 7 (1978), 3-23.

- Pfeffer, J. "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms." In Research *in Organizational Behavior*, edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw, vol. 3, 1-52. Greenwhich, CT: JAI Press, 1981.

- Pondy, L. R. "Leadership Is a Language Game." *In Leadership: Where Else Can We Go*? edited by M. McCall and M. Lombardo, 87-88. Durham NC: Duke University Press, 1976.

- Pondy, L. R., P. Frost, G. Morgan, and T. Danndridge. *Organizational Symbolism*. Greenwhich, CT: JAI Press, 1983.

- Smircich, L. "Organizations as Shared Meanings." *In Organizational Symbolism*, edited by L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, and T. Danndridge, 56-65. Greenwhich, CT: JAI Press, 1983.

- Smircich, L., and G. Morgan. "Leadership: The Management of Meaning." *Journal of Applied Behavioral Science* 18, no. 3 (1982): 257-73.

- Starbuck, W. H. "Organizations as Action Generators." *American Organizational Review* 48 (1983): 91-102.

- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

٣٨

نمو المنظمات وتطورها

يشغل الكثيرون من منظرى المنظمات أنفسهم بفهم دورة حياة المنظمات: كيف تولد وتنمو وتموت.

وقد أكد لارى جراينر Larry Greiner فى مساهمة مبكرة فى هذا الحقل أن المنظمات النامية تمر بخمس مراحل من التطور، تنتهى كل منها بأزمة إدارية. ويوضح المقتطف التالى من مقالته "التطور والثورة أثناء نمو المنظمات" كيف أن فترات التطور التى تتصف بفترات نمو مطولة لا تتضمن أى جيشان فى ممارسة المنظمة تفسح المجال لفترات ثورة. وإذا تمكن المديرون من توقع موقع منظمتهم فى الدورة الإجمالية، قد يتمكنون من توقع الأزمات القادمة والتصرف حيالها.

مراحل النمو:*

... فلنفحص بعمق المراحل الخمس المحددة للتطور والثورة. وكما يظهر فى **الشكل** تتصف كل فترة تطورية **بأسلوب الإدارة** المهيمن المستخدم لتحقيق النمو، وتتصف كل فترة ثورية **بمشكلة الإدارة** المهيمنة التى لا بد من حلها قبل أن يستمر النمو. وتبدو الأنماط المقدَّمة نموذجًا صادقًا لما تقدمه الشركات فى صناعات النمو فيها معتدل عبر فترة زمنية طويلة؛ فالشركات فى الصناعات الأسرع نمواً تميل إلى المرور بالمراحل الخمس جميعًا بسرعة أكبر، فى حين أن الشركات فى الصناعات الأبطأ نمواً لا تمر سوى بمرحلتين أو ثلاث عبر سنوات عديدة.

---

* المصدر: مقتطف من:

"Evolution and Revolution as Organizations Grow" by Larry Greiner (July-August, 1972).

منشور بعد الحصول على إذن من The *Harvard Business Review*.

ومن الهام ملاحظة أن **كل مرحلة هى فى الوقت نفسه نتيجة للمرحلة السابقة وسبب للتالية**. فعلى سبيل المثال، أسلوب الإدارة التطورية فى المرحلة الثالثة فى الشكل هو "التفويض،" الذى ينبع من المطالبات بقدر أكبر من الاستقلال التى أثيرت فى المرحلة الثورية الثانية السابقة ويصبح الحل لتلك المطالبات. لكن أسلوب التفويض المستخدم فى المرحلة الثالثة يثير مع مرور الوقت أزمة ثورية رئيسية تتسم بمحاولات استعادة السيطرة على التنوع الذى تولد من ازدياد التفويض.

والمعنى الضمنى الرئيسى لكل مرحلة هو أن أفعال الإدارة تفرَض بقوة إذا كان للنمو أن يحدث. وعلى سبيل المثال، الشركة التى تعانى أزمة استقلال ذاتى فى المرحلة الثانية لا يمكنها تبنى حل العودة إلى الإدارة الموجِّهة، ولا بد لها من تبنى أسلوب جديد فى التفويض كى تستمر فى مسيرتها.

المرحلة الأولى - الإبداع:

فى مرحلة ولادة منظمة ما يكون التركيز على تقديم منتج وإيجاد سوق فى الوقت نفسه. وهذه صفات فترة التطور الإبداعى:

* يكون مؤسسو الشركة عادة ذوى توجه تقنى أو توجه نحو المجازفة بإنشاء مشروع تجارى، وهم يزدرون نشاطات الإدارة، ويستنفد صنع منتج جديد وبيعه جميع طاقاتهم البدنية والعقلية.

* الاتصالات بين الموظفين كثيرة وغير رسمية.

* تكافأ ساعات العمل الطويلة برواتب متواضعة وبوعود مزايا مُلكية.

* يأتى ضبط النشاطات من التغذية المرتدة المباشرة من السوق، ويكون رد فعل الإدارة مثل رد فعل الزبائن.

الشكل (٣٨-١) مراحل النمو الخمس

... **أزمة القيادة:** جميع النشاطات السابقة ذات الطابع الفردى والإبداعى جوهرية للشركة كى تقف على قدميها. لكن المشكلة تكمن هنا. فمع نمو حجم الشركة، تتطلب السلاسل الأوسع من الإنتاج معرفة بكفاءات التصنيع. ولا يمكن إدارة أعداد متزايدة من الموظفين عن طريق الاتصالات غير الرسمية وحدها، فالموظفون الجدد لا يحفزهم تفان شديد للمنتَج وللمنظمة. ولا بد من تأمين رأسمال إضافى، وهناك حاجة لإجراءات محاسبة جديدة من أجل التحكم المالى.

وهكذا يجد المؤسسون أنفسهم تحت عبء مسؤوليات إدارية غير مرغوب فيها. ولذلك يشعرون بالحنين إلى "الأيام الطيبة الماضية،" ويتابعون التصرف كما كانوا يتصرفون فى الماضى. وتزداد النزاعات بين القادة المنهكين حدة.

عند هذه النقطة تحدث أزمة فى القيادة، وهى بداية الثورة الأولى. من الذى سيقود الشركة ويخرجها من التشوش ويحل المشكلات الإدارية التى تواجهها؟ من الواضح أن هناك حاجة لمدير قوى لديه المعرفة والمهارة الضروريتان لإدخال أساليب تجارية جديدة. لكن هذا سهلٌ قوله صعبٌ تنفيذه. فكثيراً ما يكره المؤسسون التنحى على الرغم من احتمال أنهم غير صالحين مزاجياً ليكونوا مديرين. وإذن هنا خيار التطوير الحاسم الأول – العثور على مدير تجارى قوى وتعيينه بحيث يكون مقبولاً لدى المؤسسين ويمكنه أن يوحد المنظمة.

المرحلة الثانية - التوجيه:

إن الشركات التى تنجح فى البقاء بعد المرحلة الأولى بتعيين مدير تجارى قادر تبدأ عادة فترة من النمو المستمر تحت قيادة قادرة وموجِّهة. وهذه هى صفات هذه الفترة التطورية:

* يتم إدخال هيكل تنظيمى وظيفى للفصل بين نشاطات التصنيع والتسويق، ويصبح تحديد الوظائف أكثر تخصصاً.
* يتم إدخال أنظمة محاسبة للجرد وللمشتريات.
* يتم تبنى حوافز وميزانيات ومعايير للعمل.
* تصبح الاتصالات أكثر رسمية ويتضاءل طابعها الشخصى مع توسع الهيكل الهرمى من الألقاب والمناصب.
* يتولى المدير الجديد والمشرفون الرئيسيون التابعون له معظم مسؤولية الإدارة، فى حين يلقى المشرفون فى المستويات الأدنى معاملة المختصين الوظيفيين بدلاً من معاملة المديرين المستقلين صانعى القرارات.

أزمة الاستقلال: على الرغم من أن الأساليب الموجِّهة الجديدة توجه طاقة الموظفين بكفاءة أكبر، فإن هذه الأساليب تصبح مع مرور الزمن غير مناسبة للسيطرة على منظمة أكبر وأكثر تفرعاً وتعقيداً. فموظفو المستويات الدنيا يجدون أنفسهم مقيدين من قبل هيكل

هرمى مزعج ومركزى. وقد أصبحت لديهم معرفة بالأسواق والآلات أفضل مما لدى القادة فى قمة الهرم، ولذلك فهم يشعرون بالتمزق بين اتباع الإجراءات وأخذ زمام المبادرة بأيديهم.

وهكذا فالثورة الثانية وشيكة، إذ تنشأ أزمة من مطالبات مديرى المستويات الدنيا باستقلال أكبر. والحل الذى تتبناه معظم الشركات هو التحول إلى قدر أكبر من التفويض. ومع ذلك فمن الصعب على كبار المديرين الذين نجحوا فى السابق فى التوجيه أن يتخلوا عن المسؤولية. وإضافة إلى ذلك، فإن مديرى المستويات الأدنى غير معتادين على اتخاذ القرارات بأنفسهم. ونتيجة لذلك تتخبط شركات عديدة أثناء هذه الفترة الثورية، إذ تتمسك بالطرق المركزية فى حين تزداد خيبة أمل موظفى المراتب الدنيا ويتركون المنظمة.

المرحلة الثالثة - التفويض:

تتطور الحقبة التالية من التطبيق الناجح للهيكل التنظيمى اللامركزى. وهى تبدى هذه الخصائص:

* تُعطَى مسؤولية أكبر بكثير إلى مديرى المصانع ومناطق الأسواق.
* تُستخدَم مراكز الربح والمكافآت كحوافز.
* يقصر كبار المديرين التنفيذيين أنفسهم على الإدارة بالاعتراض، بناء على التقارير الدورية من الميدان.
* كثيراً ما تركز الإدارة على اقتناء مقتنيات جديدة يمكن وضعها إلى جانب الوحدات الأخرى التى جُعلت لا مركزية.
* يكون الاتصال من أعلى المستويات قليل الحدوث، ويجرى عادة بالمراسلة أو الهاتف أو أثناء زيارات قصيرة لمواقع ميدانية.

وتبرهن مرحلة التفويض على أنها مفيدة فى كسب التوسع من خلال ازدياد التحفيز على المستويات الدنيا. فالمديرون المتحررون من المركزية والمتمتعون بقدر أكبر من الصلاحيات والحوافز قادرون على التغلغل فى أسواق أكبر والاستجابة للزبائن بسرعة أكبر وتطوير منتجات جديدة.

أزمة التحكم: ولكن مع مرور الزمن تتطور مشكلة خطيرة، مع إدراك كبار المديرين التنفيذيين أنهم بدؤوا يفقدون التحكم فى العملية الميدانية الكثيرة التنوع. فالمديرون الميدانيون المستقلون يفضلون إدارة أمورهم بأنفسهم دون تنسيق الخطط والأموال والتقنية والقوى البشرية مع باقى المنظمة. وتولِّد الحرية ضيقًا فى التفكير.

ولذلك فإن ثورة المرحلة الثالثة تكون فى الطريق حين تسعى الإدارة العليا لاستعادة التحكم فى الشركة بأكملها. وتحاول بعض الإدارات العليا العودة إلى الإدارة المركزية، وهذا يفشل عادة بسبب مدى العمليات الواسع. وتحاول الشركات التى تتابع مسيرتها العثور على حل جديد فى استخدام أساليب تنسيقية خاصة.

المرحلة الرابعة - التنسيق:

خلال هذه المرحلة تتصف الفترة التطورية باستخدام نظم رسمية لإنجاز تنسيق أكبر وبتولى كبار المديرين التنفيذيين المسؤولية لاستهلال هذه النظم الجديدة وإدارتها. على سبيل المثال:

* يتم دمج الوحدات ذات الطابع اللامركزى فى مجموعات منتجات.
* يتم تأسيس إجراءات تخطيط رسمية ومراجعتها بصورة مكثفة.
* يتم توظيف عدد كبير من العاملين فى شؤون الموظفين للشروع فى برامج فى التحكم والمراجعة لمديرى خطوط المنتجات، وهى برامج تشمل الشركة بأكملها.
* توزن مصروفات رأس المال بدقة وتوزع عبر المنظمة.
* تُعامل كل مجموعة منتجات بصفتها مركز استثمار حيث العائدات على رأس المال المستثمر هى معيار هام يستخدم فى تخصيص الأموال.
* تتمركز بعض الوظائف الغنية، مثل معالجة البيانات، فى الإدارة المركزية وتبقى قرارات التشغيل اليومية لامركزية.
* تستخدم خيارات الأسهم والمشاركة الواسعة فى أرباح الشركة لتشجيع الشعور بالانتماء للشركة ككل.

وتثبت جميع نظم التنسيق هذه أنها مفيدة لإنجاز النمو من خلال تخصيص أكثر كفاءة لموارد الشركة المحدودة. وهى تدفع المديرين الميدانيين إلى النظر أبعد من احتياجات وحداتهم المحلية. وفى حين أنه لا يزال قدر كبير من مسؤولية اتخاذ القرار فى أيدى

هؤلاء المديرين، فإنهم يتعلمون أن يكونوا أكثر دقة فى تبرير أعمالهم للجمهور "المراقب لكل حركة" فى الإدارة المركزية.

أزمة الروتين: ولكن يتراكم تدريجيًا انعدام للثقة بين خطوط الإنتاج وهيئة الموظفين وبين الإدارة المركزية وميدان العمل. ويبدأ تكاثر النظم والبرامج فى تجاوز فائدته، وتتولد أزمة روتين. فعلى سبيل المثال يستاء مديرو مجموعات الإنتاج بصورة متزايدة من حدة توجيه الموظفين من قبل من ليس لديهم اطلاع على الظروف المحلية. ومن جهة أخرى يشتكى أعضاء هيئة الموظفين من مديرى مجموعات الإنتاج غير المتعاونين وغير المطلعين. وتنتقد المجموعتان معًا نظام المعاملات الورقية البيروقراطى الذى نما فى الشركة. فالإجراءات تُعطَى أهمية أكبر من حل المشكلات ويتعرض الابتكار للتثبيط. وباختصار تصبح المنظمة أكبر وأكثر تعقيداً من أن تدار من خلال برامج رسمية ونظم صارمة. وتنذر ثورة المرحلة الرابعة بالحدوث.

المرحلة الخامسة - التعاون:

تؤكد آخر المراحل التى لوحظت فى الدراسات السابقة على التعاون الشديد بين الأشخاص فى محاولة للتغلب على أزمة الروتين. وفى حين تغلب على إدارة المرحلة الرابعة النظم والإجراءات الرسمية، تؤكد المرحلة الخامسة على قدر أكبر من التلقائية فى عمل الإدارة من خلال الفرق، ومن خلال المواجهة الماهرة للاختلافات بين الأشخاص. ويحل التحكم الاجتماعى والانضباط الذاتى محل التحكم الرسمى. وهذا الانتقال صعب خاصة على الخبراء الذين أوجدوا النظم القديمة وكذلك على مديرى مجموعات الإنتاج الذين اعتمدوا على تلقى الإجابات من خلال الطرق الرسمية.

وإذن فتطور المرحلة الخامسة ينبنى حول مدخل فى الإدارة أكثر مرونة وذى صبغة سلوكية أقوى. وهذه هى خصائصه:

* يكون التركيز على حل المشكلات بسرعة من خلال عمل الفرق.
* تندمج الفرق عبر الوظائف للقيام بنشاط مجموعات المهمات.
* ينخفض عدد خبراء هيئة الموظفين فى الإدارة المركزية، وتسند إليهم مناصب مختلفة، ويتم جمعهم فى فرق تجمع الاختصاصات المختلفة للتشاور مع الوحدات الميدانية وليس لتوجيهها.

* يستخدم هيكل من طراز المصفوفة فى حالات كثيرة لتجميع الفرق الصحيحة للمشكلات المناسبة.
* يجرى تبسيط النظم الرسمية السابقة ودمجها فى نظم مفردة متعددة الأغراض.
* يتم عقد مؤتمرات متكررة للمديرين الرئيسيين للتركيز على القضايا الرئيسية المسببة للمشكلات.
* تستخدم البرامج التربوية لتدريب المديرين على المهارات السلوكية للتوصل إلى مستوى أفضل من العمل كفرق وحل النزاعات.
* يتم دمج نظم معلومات فورية فى صنع القرارات اليومية.
* توجه المكافآت الاقتصادية إلى أداء الفرق أكثر مما توجه إلى الإنجاز الفردى.
* تُشَجَع التجارب فى ممارسات جديدة فى المنظمة بأكملها.

... **أزمة الـ؟:** كيف ستكون الثورة رداً على هذه المرحلة من التطور؟ إن عدداً كبيراً من الشركات الأمريكية الكبيرة يمر حاليًا بالمرحلة التطورية الخامسة، لذلك فالأجوبة فى غاية الأهمية. وفى حين لا توجد أدلة واضحة كثيرة، أتصور أن التطور سيتمحور حول "الإشباع النفسى" للموظفين الذين يشعرون بالإنهاك العاطفى والجسدى من شدة العمل ضمن الفرق والضغط الشديد لتقديم حلول مبتكرة.

وإحساسى الباطنى هو أن حل ثورة المرحلة الخامسة سيكون من خلال هياكل وبرامج جديدة تتيح للموظفين بصورة دورية أن يستريحوا ويتمعنوا ويستعيدوا نشاطهم. بل قد نرى شركات فيها هياكل تنظيمية مزدوجة: هيكل "بحكم العادة" لضمان القيام بالعمل اليومى وهيكل "تأملى" لتحفيز الإثراء فى المنظور والإثراء الشخصى. ويمكن عندئذ للموظفين التحرك جيئة وذهاباً بين الهيكلين مع تبدد طاقاتهم واستعادة حيويتهم.

وقد طبقت إحدى المنظمات الأوروبية مثل هذا الهيكل. فقد تم تشكيل خمس مجموعات تأملية خارج هيكل المنظمة النظامى بغرض إجراء تقويم مستمر لخمسة نشاطات أساسية فى مجال المهمات فى المنظمة. وتقدم هذه الفرق تقاريرها مباشرة إلى المدير، على الرغم من أن هذه التقارير تعلن للجميع فى المنظمة. وتشمل عضوية كل مجموعة جميع المستويات والوظائف، ويتم تغيير الموظفين عبر هذه المجموعات بصورة دورية كل ستة أشهر.

وتشمل الأمثلة المحددة الأخرى التى تُمارس الآن إعطاء إجازات راحة طويلة للموظفين، وإدخال المديرين إلى وظائف "النقاط الساخنة" وإخراجهم منها، واعتماد أسبوع العمل المتكون من أربعة أيام، وضمان الأمن الوظيفى، وبناء مرافق فعلية للاستراحة أثناء يوم العمل، وجعل الوظائف أكثر قابلية للمبادلة، وتكوين فريق إضافى على خط الإنتاج بحيث يوجد دائمًا أحد الفرق خارج العمل لإعادة التعلم، والتحول إلى الإجازات الأطول وساعات العمل الأكثر مرونة.

وقد تكون الممارسة الصينية التى تتطلب من المديرين التنفيذيين إمضاء وقت فى الأعمال المتدنية المستوى بصورة دورية جديرة بالتقويم غير الإيديولوجى. فمنذ زمن أطول مما ينبغى افترضت الإدارات فى الولايات المتحدة أن التقدم الوظيفى ينبغى أن يعادل التحرك باتجاه الأعلى إلى اللقب والراتب والسلطة. فهل يحتمل أن بعض نواب المديرين لشؤون التسويق يتوقون إلى العمل المؤقت فى تنظيم المبيعات الميدانى، بل هل سيفيدون منه أيضًا؟

٣٩

نظم إدارة "فى الوقت المناسب"

"احموا التقنية الأساسية"

"ضعوا الحواجز واستمروا فى وضعها لتقلل إلى أقصى حد من التدخل الخارجى"

"ليكن بناؤكم من أجل الاستقرار لا التغيير"

خضع الكثير من مداخل التنظيم إلى اهتمام بتحقيق الاستقرار فى وجه الظروف المتغيرة، وليس بالتنظيم بطريقة تنساب مع التغيير. ويمكن العثور على استثناء مثير فى إدخال نظم "فى الوقت المناسب" Just in Time فى الإدارة، التى طبقت للمرة الأولى فى اليابان والتى تبنى عمليات الإنتاج حول مدخلات متغيرة. ويمكن أن تكون النتائج مثيرة، فهى تتيح إعادة تصميم خطوط التجميع لإنتاج أنواع مختلفة من المنتج نفسه كثيرًا ما يُدخَل فيها تعديلات يحددها الزبائن. فعلى سبيل المثال، فى أحد خطوط إنتاج تويوتا Toyota يمكن تغيير نماذج إنتاج طراز معين من السيارات فى فترة لا تتجاوز بضع دقائق.

ويكمن مفتاح إدارة "فى الوقت المناسب" فى نظم جديدة للتحكم فى المخزونات تلغى الكميات الكبيرة المخزنة من قطع التبديل والمواد الخام الأخرى لمصلحة التسليم "فى الوقت المناسب" (على سبيل المثال خلال أربع ساعات بدلاً من أربعة أيام). ولكن كما توحى المناقشة التالية يتطلب النظام تغييرات كبيرة فى التنظيم وفى الإدارة أيضًا.

التأثير التحولى لأنظمة "فى الوقت المناسب" فى الإدارة:*

تتعرض فروع كثيرة من التصنيع وبيع المفرق والتوزيع وأعمال الخدمات الأخرى للتحول بسبب إدخال مبادئ "فى الوقت المناسب" فى الإدارة. وهذه النظم هى فرع من

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):
Gareth Morgan, *Riding the Waves of Change*, pp. 21-23. San Francisco, Jossey Bass, Inc. 1988.

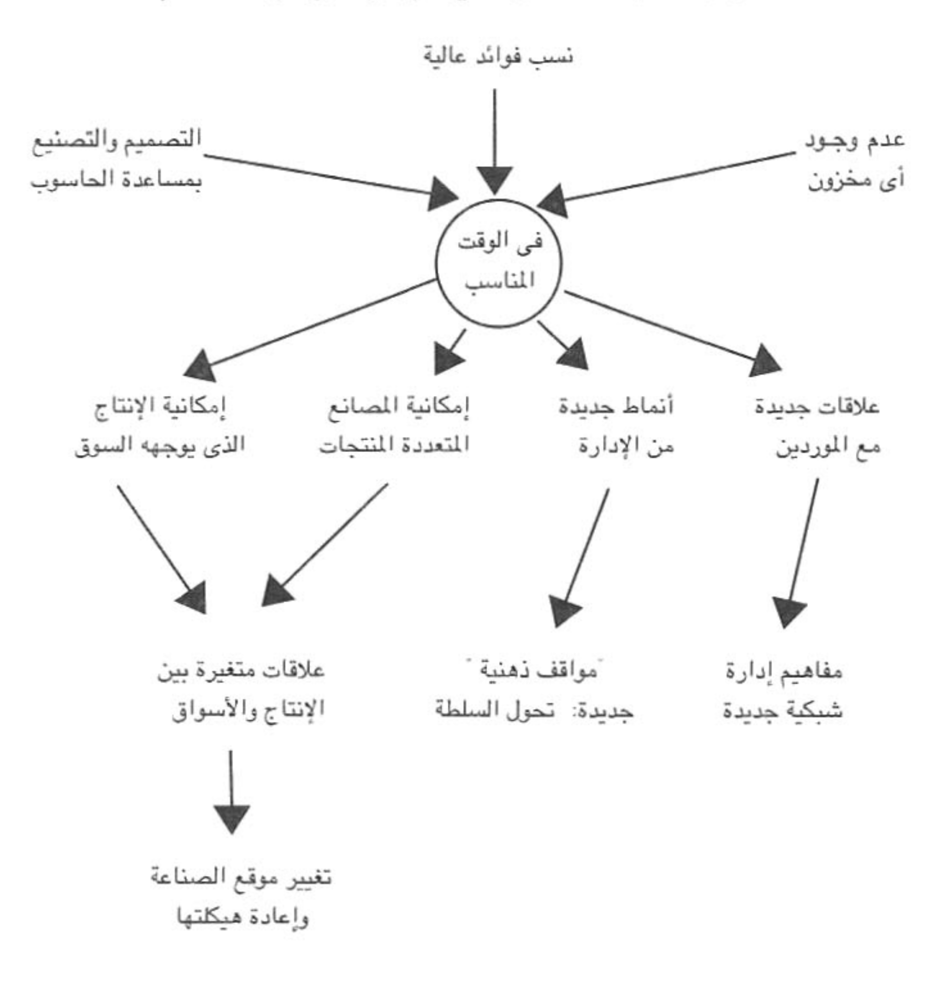
النظم المصممة للتخفيف من المخزونات ومن العمل الجارى. وهذا المدخل - الذى سهله استخدام الحاسوب فى التصنيع وفى التحكم فى الكميات المخزنة ونظم المعلومات المدخلة فى الآلات التى تؤسس علاقات مباشرة on-line مع الموردين - ولَّد نظماً من التصنيع يبقى المخزون فيها فى أقل درجة (على سبيل المثال مخزون يكفى لأربع ساعات بدلاً من أربعة أيام) ويجرى تنسيق دقيق للعلاقات بين الموردين والمصنعين وبائعى المفرق لضمان وصول كل شىء على الفور قبل الاحتياج إليه. وعلى الرغم من أنه فى كثير من الأحيان يُنظَر إلى نظم "فى الوقت المناسب" على أنها تقنية لخفض المصروفات العامة، فهى فى الواقع تجرى تحويلاً فى عملية الإدارة، ومن المحتمل أنها ستكون ذات تأثير رئيسى فى مواقع أعمال التصنيع وأعمال الخدمات المتعلقة بها وعلى هياكلها.

وبعض هذه النتائج الكامنة لنظم "فى الوقت المناسب" مبينة فى الشكل (٣٩-١). ويُحدث التنسيق الضرورى من أجل التسليم فى الوقت المناسب تحولات فى العلاقات بين الموردين والمصنعين وبائعى المفرق. ففى السابق قد تكون شركة مصنِّعة قد نظرت إلى نفسها على أنها منظمة مستقلة. وفى نظام من نظم "فى الوقت المناسب" لا بد أن تنظر إلى نفسها على أنها جزء من شبكة واسعة بين المنظمات، وتدرك أن ما يجب إدارته هو تلك الشبكة الأوسع من العلاقات. ولذلك فليس من الغريب العثور على مصنعين يأخذون جزءاً من مسؤولية إدارة مورديهم ويشتركون فى طرق جديدة من التعاون. وبصورة متزايدة يضطر الموردون والمصنعون وبائعو المفرق إلى تطوير مواقف ذهنية جديدة تتوافق مع رؤيتهم لهوياتهم على أنها تنتمى إلى شبكة.

وبصورة مماثلة تحول نظم "فى الوقت المناسب" أنماط الإدارة والتحكم المطلوبة فى المنظمة. فالهامش المتكون من أربع ساعات لا يتيح مجالاً كبيراً للخطأ أو لإمضاء وقت طويل فى اتخاذ القرار وهو يوزع المسؤولية والتحكم على النظام بأكمله. ولا يمكن لنظام "فى الوقت المناسب" أن يعمل بكفاءة إلا إذا كان المشاركون فيه قد لقنوا كيفية التعرف على المشكلات المحتملة والقيام بعمل تصحيحى. وهكذا فهذه النظم تستدعى طرازاً جديداً من المشاركة فى سير العمل وتمحو العلاقات التقليدية بين العمال والمديرين. وكل شخص فى النظام يصبح مديراً أو مراقب جودة من نوع ما. ويسبب إدخال نظم "فى الوقت المناسب" تحولاً فى الهياكل الهرمية الإدارية، ويقلل من الحاجة إلى مديرى الحلقات

الوسطى، ويعتمد فى نجاحه على تطور فلسفات وتوجهات ومواقف ذهنية تسهل نشر التحكم وتطوره. وعلى الرغم من أن النظام فى حالات كثيرة يُقدَّم على أنه تقنية، لا بد أن تدعمه ثقافة مشتركة تكون منفتحة على تلك التطورات الأخرى. وهكذا لا بد للشركة التى تستخدم نظام "فى الوقت المناسب" أو تحاول استخدامه أن تجد نفسها تتفحص القيم والمعتقدات والافتراضات والمبادئ التى تكمن وراء كل وجه تقريباً من أوجه عملياتها.

الشكل (٣٩ - ١) "الانكسار" المحيط بإدارة "فى الوقت المناسب"



كما تضفى نظم "فى الوقت المناسب" مرونة كبيرة على نظم الإنتاج، متيحة تصنيع منتجات مختلفة على خط الإنتاج نفسه بأى ترتيب تقريبًا. وهذه المرونة تولد إمكانية أن تصبح مصانع الإنتاج "موجهة من قبل السوق" بمعنى أنه يمكن من حيث المبدأ جعل جداول الإنتاج تستجيب بشكل مباشر لمطالب تجار المفرق، ويمكن لطلبات الزبائن أن تفعّل النظام، ويمكن تكييف المنتج وفقًا لمتطلبات الزبائن. وهكذا فإن لنظم "فى الوقت المناسب" مضامين هامة بالنسبة لتصميم المنتج وخدمة الزبائن، وهى تطلق إمكانيات لم تكن موجودة من قبل لتصنيع بالجملة مصمم حسب الطلب. ولهذه النظم أيضًا تأثيرات هامة فى اقتصاديات الموقع والتوزيع. فمرونة نظم "فى الوقت المناسب" تتيح ظهور مصانع صغيرة متعددة المنتجات فى مواقع قريبة من الأسواق ذات العلاقة، بدلاً من المصانع التقليدية الكبيرة ذات المنتج الواحد والتى يكون موقعها فى المراكز الصناعية. وبذلك فمن المحتمل أن ينتهى الأمر بالتقنية الجديدة إلى أن تغير طبيعة التصنيع ومواقع صناعات بأكملها. وبتوسعة هذا السيناريو لا يصعب تخيل كيف يمكن أن تكون نظم التصنيع فى المستقبل مبنية على شبكات محلية من الشركات التى تربطها معًا ترتيبات تعاقدية مختلفة ونظم إدارة مشتركة، وتكون موجهة لتوفير منتجات متعددة للأسواق المحلية.

وترمز نظم "فى الوقت المناسب" إلى الآثار التى يتكشف عنها "خط انكسار." فالقوى المستقلة تتحد لإيجاد نظم إدارة جديدة لديها القدرة على توليد تغييرات إضافية فى هيكل المنظمات وهويتها، وفى العلاقات بينها، وفى أنماط الإدارة والفلسفات الخاصة بها، وفى الثقافة المشتركة والعلاقة بين الناس وعملهم، وفى حجم الصناعة ونمطها وموقعها. وبتعقب هذه النتائج التى لا يزال بعضها لم يتكشف بعد، يمكن أن نلمح ما قد يخبؤه لنا المستقبل.

٤٠

الإدارة اليابانية
فن تنظيم الذات

منذ أن بدأ اليابانيون بتفكيك الصناعة الأمريكية، أصبح دور الثقافة وتأثيرها فى التنظيم موضوعًا ساخنًا. ولكن إذا دققت النظر تحت سطح الثقافة اليابانية ستجد عمليات قوية بشكل لا يصدق من تنظيم الذات السيبرنى.* وفى النص التالى يستكشف وليم أوتشى William Ouchi مؤلف كتاب النظرية ع Theory Z الأوجه الشديدة الأهمية لنظام الإدارة اليابانى. حاول فهم هذه المبادئ على أساس أفكار علم السيبرنيات كما يستكشفها كتاب صور المنظمة *Images of Organization* (١٩٨٦، خاصة الصفحتين ٨٤-٨٥)، وكذلك على أساس أفكار الثقافة.

صنع القرارت**:

من المحتمل أن أكثر المعالم شهرة فى المنظمات اليابانية مدخلها إلى صنع القرار المعتمد على المشاركة. ففى المنظمة الأمريكية النموذجية يشعر عادة كل من مدير الإدارة ومدير القسم ورئيس المنظمة أن الأمور تنتهى عندهم، أى أنهم وحدهم يجب أن يتحملوا مسؤولية اتخاذ القرارات. وقد تبنت مؤخرًا بعض المنظمات صيغًا من اتخاذ القرار تتصف بالمشاركة الصريحة يصل فيها جميع أعضاء إدارة ما إلى اتفاق جماعى حول القرار الذى يجب تبنيه. وقد كان صنع القرار بالاتفاق الجماعى موضوعًا لعدد كبير من الأبحاث فى أوروبا والولايات المتحدة فى السنوات العشرين الماضية، وتوحى الأدلة بقوة أن مدخل الاتفاق الجماعى ينتج قرارات أكثر إبداعًا وتنفيذًا أكثر فعالية من صنع القرارات الفردى.

---

* سيبرنى نسبة إلى السيبرنيات cybernetics وهى "علم التحكم والاتصال بكل مظاهرهما فى الآلات والحيوانات والتنظيمات .... "أو" التفاعل المتبادل بين وسائل التحكم التلقائية ... والكائنات الحية، خاصة فيما بين البشر والحيوانات." (معجم مصطلحات العلم والتكنولوجيا. معهد الإنماء العربى، ١٩٨٢). (حاشية المترجم)

** المصدر (معاد نشره بعد الحصول على إذن بذلك):
William Ouchi, *Theory X*, (c)1981, Addison Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts.

وقد أصبح الآن الطراز الغربى من صنع القرار بالمشاركة عملية معممة إلى حد لا بأس به. وفى الحالة النموذجية تجتمع مجموعة صغيرة لا تزيد على ثمانية أو عشرة أشخاص حول طاولة ويبحثون المشكلة ويقترحون بدائل من الحلول. وفى أثناء هذه العملية، يجب أن يكون للمجموعة قائد أو أكثر من قائد ذى مهارة فى إدارة العلاقات بين الأشخاص بحيث يمكن التعامل مع الاختلافات الكامنة بصورة بناءة. ويمكن القول إن المجموعة توصلت إلى اتفاق جماعى حين توافق أخيراً على أحد البدائل ويمكن لكل عضو فى المجموعة أن يقول بصدق لكل عضو آخر ثلاثة أشياء:

١ - أعتقد أنك تفهم وجهة نظرى.

٢ - أعتقد أننى أفهم وجهة نظرك.

٣ - بغض النظر عما إذا كنت أفضل هذا القرار فسأدعمه؛ لأنه تم التوصل إليه بأسلوب منفتح ومنصف.

على الأقل يوجد عدد من المديرين الذين يتبعون هذا المدخل فى كل شركة وإدارة حكومية واجتماع فى مؤسسة دينية، لكن الغالبية العظمى لا تتبعه. وبعض الشركات أدخلت بصورة رسمية مدخل الاتفاق الجماعى هذا فى كل أقسامها، بسبب أفضليته فى حالات كثيرة على صنع القرار الفردى. ولكن ما يحدث فى شركة يابانية أبعد أثراً وأكثر براعة إلى حد كبير حتى من هذا المدخل المعتمِد على المشاركة.

حين تكون هناك حاجة فى منظمة يابانية لاتخاذ قرار هام، يشترك فى صنعه كل شخص ممن سيشعرون بمفعوله. ففى كثير من حالات التوصل إلى قرار حول الموضع الذى سيقام فيه مصنع جديد، أو حول تغيير عملية إنتاج أو عدم تغييرها، أو حول حدث رئيسى آخر، يشترك عدد يراوح بين ستين وثمانين شخصاً فى صنع القرار بصورة مباشرة. وسيكلَّف فريق من ثلاثة أشخاص بمهمة التحدث إلى جميع أولئك الأشخاص الستين أو الثمانين، وفى كل مرة يطرأ فيها تغيير هام عليهم الاتصال بجميع الأشخاص مرة أخرى. وسيكرر الفريق هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقى. ويستغرق اتخاذ القرار بهذه الطريقة وقتاً طويلاً جداً، ولكن حين يتم التوصل إلى قرار من الأرجح أن يسانده كل شخص يتأثر به. وقد يبطل الفهم والمساندة المحتوى الفعلى للقرار، باعتبار أن البدائل الخمسة أو الستة المنافسة قد تكون فى الجودة نفسها أو الرداءة. فالمهم ليس القرار نفسه، إنما مدى التزام الأشخاص واطلاعهم. ويمكن أن يتعثر تطبيق القرارات "الأفضل" تماماً مثلما يمكن أن تسير القرارات "الأسوأ" سيراً حسناً.

وقد وصف صديق يعمل فى أحد المصارف اليابانية الرئيسية عمليتهم كما يلى: "حين تكون هناك نية لإصدار قرار رئيسى يَطرَح اقتراحٌ مكتوبٌ أحد الخيارات الأفضل للنظر فيه. وتقع مهمة كتابة الاقتراح على عاتق أحدث أعضاء الإدارة ذات العلاقة وأصغرهم سنًا. وبالطبع يكون الرئيس أو نائبه على علم بالخيارات المقبولة، ويحاول الشاب مستميتًا أن يعرف ما هى تلك الخيارات. فهو يتحدث إلى الجميع ويطلب آراءهم، ويولى اهتمامًا خاصًا بالأشخاص الذين تكون لديهم أفضل معرفة بالرئيس أو نائبه. وهو يسعى بعمله هذا إلى العثور على أرضية مشتركة. ولحسن الحظ لا يستطيع الشاب أن يستخلص كليًا من الآخرين ما يريده الرئيس ولا بد له من إضافة أفكاره الخاصة. وهذه هى الطريقة التى يدخل التنوع بها فى عملية القرار فى شركة يابانية. فالشركة تعتمد بشكل كبير جدًا على التأهيل الاجتماعى للموظفين المشتركين فى مجموعة القيم والمعتقدات بحيث إن من الأرجح أن يبدى جميع الموظفين ذوى الخبرة أفكارًا متشابهة. وقد تقود المغالاة فى التماثل إلى افتقاد الحيوية والتغير؛ لذلك تعطى المهمة إلى أصغر الأشخاص سنًا."

وفى أحيان كثيرة حسب كلام الشخص الذى زودنى بهذه المعلومات يرتكب هذا الشاب فى قيامه بالعملية عددًا من الأخطاء. فهو يقترح أشياء مستحيلة فنيًا أو غير مقبولة سياسيًا، ويغفل بعض الأشياء. والمديرون ذوو الخبرة لا يفرطون فى توجيه الشاب أبدًا، فهم لا يجلسونه ويعلموه ما الذى يجب أن يقوله الاقتراح. وعلى الرغم من أن الأخطاء تستهلك الوقت والجهد والنفقات فإن الكثير منها يولد أفكارًا جيدة. ومن المعتقد أن السماح لشاب بارتكاب خطأ بنفسه خير من مائة محاضرة فى تربيته كمدير وكأحد العاملين.

وفى نهاية المطاف تتم كتابة اقتراح رسمى وتوزيعه من قاعدة المنظمة إلى قمتها. وفى كل مرحلة يبين المدير المعنى موافقته بوضع خاتمه على الوثيقة. وفى نهاية هذه العملية المسماة عملية رينجى ringi يكون الاقتراح مغطى فعليًا بأختام الموافقة من ستين إلى ثمانين شخصًا.

والمديرون الأمريكيون مولعون بتأنيب اليابانيين بالتعليق بأنك "إذا كنت ذاهبًا إلى اليابان لإجراء عملية بيع أو إبرام صفقة وأنت تعتقد أن الأمر سيستغرق يومين، أعط نفسك أسبوعين وستكون محظوظًا إذا حصلت على 'ربما'. فعملية اتخاذ اليابانيين لقرار تستمر إلى الأبد." وهذا صحيح إلى حد كبير، ولكن رجال الأعمال اليابانيين الذين لديهم خبرة فى التعامل مع أمريكيين غالبًا ما يقولون: "الأمريكيون سريعون فى توقيع عقد أو اتخاذ قرار. لكن حاول جعلهم ينفذونه – إن قيامهم بذلك سيستمر إلى الأبد!"

تذكر أن عملية القرار المزعجة فى ظاهرها تجرى ضمن إطار اتفاق ضمنى حول الفلسفة والقيم والمعتقدات. وتشكل هذه الأمور أساس مقدمات القرار المنطقية المشتركة التى تجعل من الممكن إشراك عدد كبير جداً من الأشخاص فى كل قرار. ولو كان - كما هو فى بعض المنظمات الغربية - كل من الأشخاص الستين يحمل وجهة نظر مختلفة جوهرياً حول الأهداف والإجراءات، فإن عملية المشاركة ستفشل. ولأن اليابانيين لا يناقشون سوى صلاحية أحد الخيارات للوصول إلى القيم المتفق عليها، فمن الممكن للعملية أن تجمع بين المشاركة الواسعة والكفاءة. وبالمقارنة مع ذلك، كثيراً ما تستدعى الحاجة فى عمليات الاتفاق الجماعى على الطريقة الغربية إلى استنباط القيم والمعتقدات الكامنة، ولذلك السبب من المتعمد المحافظة على الحجم الصغير لفِرَق صنع القرار.

ومن المعالم الرئيسية الأخرى لصنع القرار فى اليابان الغموض المتعمد حول من المسؤول عن أية قرارات. فى الولايات المتحدة لدينا وصف لكل وظيفة ومفاوضات بين الموظفين من أجل إقامة حدود شديدة الوضوح بين بداية سلطة اتخاذ القرار لأحدهم ونهاية سلطة الآخر. ويتوقع الأمريكيون أن يتصرف الآخرون مثلهم تماماً. وكم من رجال الأعمال والمحامين الأمريكيين التعساء والمحبطين الذين عادوا من اليابان وهم يرددون الشكوى: "لو أنهم فقط يخبرونى من هو المسؤول فعلاً فسنحقق بعض التقدم." وتظهر الشكوى إخفاقاً فى فهم أنه فى اليابان لا يوجد فرد واحد يتولى مسؤولية مجال معين، وإنما تتولى مجموعة أو فريق من الموظفين مسؤولية مشتركة عن مجموعة من المهام. وبينما نتساءل نحن عن مدى ارتياحهم فى عدم معرفة كيفية توزيع المسؤولية، فهم يعرفون بوضوح تام أن كلاً منهم مسؤول مسؤولية كاملة عن جميع المهمات، وأنهم يشتركون معاً فى المسؤولية. ومن الواضح أن هذا المدخل يؤدى أحياناً إلى "سقوط الأشياء من بين الشقوق" لأن كل شخص يعتقد أن شخصاً ما يسيطر على مهمة معينة. ولكن حين ينجح تطبيق هذا المدخل، فإنه يؤدى إلى عملية اتخاذ قرارات وحل مشكلات تتسم بالمشاركة على نحو طبيعى. لكن التحديد الجماعى لمسؤولية القرارات له سبب هام آخر.

إن الكثيرين من الأمريكيين يعارضون فكرة التوظيف مدى الحياة، لأنهم يخافون عواقب إبقاء عامل غير كفء. ألا يسبب ذلك مواضع اختناق فى سير العمل وانعداماً للفعالية؟ من الواضح أن اليابانيين حلوا تلك المشكلة بصورة ما، وإلا لما استطاعوا تحقيق نجاحهم الاقتصادى الكبير. ويأتى جواب جزئى على ذلك من التحديد الجماعى لمسؤولية القرارات. ففى شركة أمريكية من النموذج المألوف، يكلَّف جيم Jim وحده بمسؤولية قرارات

مشتريات اللوازم المكتبية، وتنفرد مارى Mary بمسؤولية تأمين خدمات الصيانة، ويتحمل فرد Fred وحده مسؤولية شراء الآلات المكتبية. وإذا تعرض فرد لمشكلة خطيرة ذات طابع شخصى أو إذا مرض أو حدثت معه مشكلة أخرى تعوق بصورة جدية قدرته على القيام بعمله، فستنشأ نقطة اختناق فى سير عمل الشركة. فطلبات الآلات المكتبية لن تسير بالشكل الصحيح أو لن تسير على الإطلاق. وستعانى الشركة بأكملها بسبب ذلك، ويصبح ضرورياً فصل فرد عن عمله.

وبالمقارنة مع ذلك، ففى شركة يابانية يشكل متسوو Mitsuo ويوشيتو Yoshito ونورى Nori فريقًا جماعيًا مسؤولاً عن شراء وتأمين اللوازم المكتبية وخدمات الصيانة والآلات المكتبية. ويشترك كل منهم فى جميع القرارات الهامة فى تأمين أى من هذه اللوازم أو الخدمات. وإذا لم يتمكن نورى من العمل فمن الطبيعى والفعال جداً أن يتحمل متسوو ويوشيتو نصابه من العمل. وحين يعود نورى للعمل من جديد، فإن بإمكانه أن يحتل مكانه بلا عائق وأن يقوم بنصيبه من العمل. وهذا يعنى أنه من المحتمل أن يضطر متسوو ويوشيتو لبذل جهد فى العمل أكبر من المعتاد لفترة قد تمتد ستة أشهر أو سنة، كما أنهما قد يضطران للاستعانة بماساو Masao الذى كان يعمل فى المشتريات لكنه نقل إلى إدارة الحاسوب. وحركة الأشخاص هذه لا يمكن تحقيقها إلا إذا كان لدى متسوو ويوشيتو ثقة بأن الشركة تتمتع بذاكرة جيدة، وأنها ستعوضهما فيما بعد عن جهودهما الإضافية. وسيتحقق الإنصاف والمساواة على المدى الطويل. كما يعتمد هذا المدخل على ممارسة تدوير الوظائف بحيث يمكن تأمين احتياجات العمالة القصيرة الأجل من الداخل دون الحاجة إلى توظيف أشخاص وفصلهم حين تطرأ هذه الاحتياجات وحين تنتهى. وصنع القرار هو مثل جميع الصفات الأخرى للإدارة اليابانية جزء من مجمع من القطع المختلفة المتصلة بعضها ببعض والمعتمدة على الثقة والمهارة اللتين تتشكلان من خلال التآلف.

القيم الجماعية:

قد يكون من أصعب جوانب اليابانيين على الفهم من قبل الغربيين هو التوجه القوى نحو القيم الجماعية خاصة الشعور الجماعى بالمسؤولية. وسأوضح ذلك بسرد قصة عن زيارة لمصنع جديد فى اليابان تمتلكه وتديره شركة إلكترونيات أمريكية. وكثيراً ما تلفت هذه الشركة الأمريكية التى تمتاز بالإبدا ع بصورة خاصة الانتباه ضمن المجتمع التجارى بمدخلها الجديد فى التخطيط والتصميم التنظيمى ونظم الإدارة. ونتيجة لأسلوب هذه

الشركة قررت الشركة الأم القيام بدراسة كاملة للعمال اليابانيين وتصميم مصنع يجمع أفضل ما فى الشرق والغرب. وفى دراستها هذه اكتشفت أن الشركات اليابانية لا تستخدم إلا فى القليل النادر جداً حوافز العمل الفردية، مثل العمل بالقطعة، بل حتى الربط بين تقويم الأداء الفردى والزيادات فى الراتب. وقد توصلت الشركة إلى نتيجة أن مكافأة الإنجاز الفردى والقدرة الفردية هى دائماً شىء حسن.

وفى المنطقة التجميعية النهائية فى مصنع الشركة الجديد كان هناك صف طويل من الشابات اليابانيات يقمن بربط أسلاك المنتجات الإلكترونية وفق نظام معدل القطع: فكلما زاد مقدار ما تربطه العاملة من الأسلاك يزداد أجرها. وبعد شهرين من الافتتاح، أتت كبيرات المشرفات إلى مدير المصنع، وقلن له بتواضع وهن ينحنين، "يا مدير المصنع الكريم، إننا خجولات من التجرؤ بهذا الشكل، ولكن لا بد أن نكلمك لأن جميع البنات قد هددن بترك العمل يوم الجمعة من هذا الأسبوع." (وكان حدوث ذلك بالطبع سيشكل كارثة كبيرة لكل من له علاقة.) وأرادت المشرفات معرفة "السبب فى عدم إمكانية تطبيق نظام الأجور نفسه المستخدم فى الشركات اليابانية الأخرى؟ لدى توظيف فتاة جديدة يجب أن يحدد أجرها المبدئى وفقًا لسنها. فالفتاة التى تبغ ثمانية عشر عامًا يجب أن تقبض أكثر من التى عمرها ستة عشر عاماً. وفى عيد ميلادها من كل عام، يجب أن تتلقى زيادة آلية فى أجرها. إن فكرة أن واحدة منا فقط يمكن أن تكون أكثر إنتاجاً من غيرها لا بد أن تكون خاطئة: لأنه ليس من بيننا فى التجميع النهائى أى فتاة تستطيع أن تفعل شيئًا ما لم يكن جميع الأشخاص الآخرين فى المصنع قد قاموا أولاً بعملهم بشكل صحيح. وتخصيص شخص مفرد على أنه أكثر إنتاجاً خطأ، كما أن فيه إهانة شخصية لنا." وقد غيرت الشركة نظام الأجور فيها واتبعت النموذج اليابانى.

وقامت شركة أمريكية أخرى فى اليابان بإحداث نظام اقتراحات يشابه ما نتبعه فى الولايات المتحدة. وتلقى العمال الأفراد التشجيع على وضع اقتراحاتهم لتحسين الإنتاجية فى صناديق خاصة. ومقابل أى فكرة مقبولة، مُنح الشخص المعنى علاوة تعادل نسبة من التوفير فى الإنتاجية الذى تحقق من اقتراحه أو اقتراحها. ومرت فترة ستة شهور دون أن يتقدم أحد بأى اقتراح، مما حيَّر المديرين الأمريكيين. فقد سبق أن سمعوا قصصاً كثيرة عن موهبة الابتكار وعن الالتزام والإخلاص لدى العمال اليابانيين، ولكن لم يظهر اقتراح واحد لتحسين الإنتاجية.

وفاتح المديرون بعض العمال فى الأمر وسألوهم عن سبب عدم استخدام نظام الاقتراحات. وكان الجواب: "لا يمكن لأحد أن يفكر وحده فى فكرة لتحسين العمل. فنحن نعمل معًا، وأية أفكار قد تكون لدى واحد منا تتطور فعلاً بمراقبة الآخرين والتحدث معهم. وإذا خصص واحد منا على أنه مسؤول عن فكرة كهذه، فسيسبب ذلك إحراجًا لنا جميعًا." وقد تحولت الشركة إلى نظام لاقتراحات المجموعات، يتقدم العمال فيه بالمقترحات بصورة جماعية. وصارت المنح تعطى للمجموعات، التى كانت بدورها توفر مبالغ المنح لإقامة حفلة فى آخر العام، أو إذا توافر ما يكفى من المال لقضاء إجازة عائلية معًا. وأخذت الاقتراحات والتحسينات فى الإنتاجية تنهال على المصنع كالمطر.

ويمكن للمرء أن يفسر هذين المثالين بطريقتين مختلفتين تمامًا. فقد يكون الالتزام اليابانى بالقيم الجماعية هو شيء من الماضى لا ينسجم مع الروح الصناعية الحديثة، لكنه يحقق النجاح الاقتصادى على الرغم من تلك الجماعية. وتبدو الجماعية أنها معادية لنوع الإبداع الانفرادى الذى يمثله بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin وتوماس إديسون Thomas Edison وجون د. روكفلر John D. Rockefeller. ولا يبدو أن الجماعية تؤمن الحافز الفردى للامتياز الذى حقق للمشروعات الأمريكية نجاحًا كبيرًا. والجماعية تعنى ضمنًا، بصورة منفصلة كليًا عن آثارها الاقتصادية، فقدان الفردية، فقدان حرية المرء فى أن يكون مختلفًا، وأن تكون لديه قيم مختلفة فى جوهرها عن قيم الآخرين.

والتفسير الثانى للمثالين هو أن الجماعية اليابانية فعالة اقتصاديًا. فهى تجعل الناس يعملون بشكل جيد معًا ويشجعون بعضهم بعضًا على بذل جهود أفضل. فالحياة الصناعية تتطلب اعتمادًا متبادلاً بين شخص وآخر. لكن الجماعية اليابانية لها مضمون أقل وضوحًا على الرغم من كونه بعيد الأثر فى الأداء الاقتصادى، وهو مضمون يتعلق بالخضوع للمحاسبة.

ففى العقلية اليابانية، ليست الجماعية هدفًا تسعى إليه الشركة أو الفرد وليست شعارًا يتَّبع. وإنما تعمل طبيعة الأشياء بحيث لا يحدث أى شيء له أهمية نتيجة لجهد الفرد. ولذلك فإن محاولة تحديد فرد لإعطائه الفضل فى بعض النتائج أو إلقاء اللوم عليه فيها لا أساس لها. وقد علق أستاذ جامعى يابانى فى المحاسبة، وهو عالم لامع تلقى تدريبه فى جامعة كارنيجى – ملون Carnegie-Melon ويدرِّس الآن فى طوكيو، أن وضع أنظمة المحاسبة فى الصناعة اليابانية بدائى بالمقارنة مع الأنظمة فى الولايات المتحدة. وأنظمة مراكز الأرباح وأسعار التحويل والمعلومات المبرمجة حاسوبيًا تكاد تكون غير معروفة حتى فى أكبر

الشركات اليابانية، فى حين أنها شىء شائع الاستعمال فى منظمات الولايات المتحدة، حتى الصغيرة منها. على الرغم من أننى لم أستغرب بتاتًا الاختلاف فى أنظمة المحاسبة، فإننى لم أكن واثقًا على الإطلاق أن الأنظمة اليابانية بدائية. وفى الواقع اعتبرت نظامهم أكثر كفاءة إلى حد كبير من نظامنا.

إن معظم الشركات الأمريكية لديها نظاما محاسبة. يلخص أحد النظامين الحالة المالية العامة لإعلام مالكى الأسهم والمصرفيين وغيرهم من الأشخاص الخارجيين بها. وذلك النظام لا يهمنا هنا. والنظام الآخر، الذى يطلق عليه اسم نظام محاسبة الإدارة أو التكاليف، يوجد لسبب مختلف كليًا. فهو يقيس بالتفصيل جميع دقائق التعاملات بين الإدارات والأقسام والأفراد ذوى الأهمية فى المنظمة بغرض فك حالات الاعتماد المتبادل بين الأشخاص. فعلى سبيل المثال، حين تشترك إدارتان فى شاحنة واحدة للتسليم، يقوم نظام محاسبة التكاليف بقيد جزء من تكلفة الاحتفاظ بالشاحنة والسائق على كل من الإدارتين، بحيث يمكن فى نهاية العام تقويم أداء كل من الإدارتين على حدة، ويمكن لمدير الإدارة الأفضل أن يتلقى علاوة أكبر. وبالطبع فإن هذه المعالجة للمعلومات كلها تكلف مالاً، بالإضافة إلى أنها قد تؤدى إلى مجادلات بين الإدارات حول مدى الإنصاف فى التكاليف المقيدة على كل منها.

وفى شركة يابانية ليس هناك من يريد تقويمًا قصير الأمد للأداء الفردى، وبذلك تستطيع الشركة توفير التكاليف الكبيرة لجمع جميع تلك المعلومات ومعالجتها. والشركات هناك أيضًا تتابع العمل لمعرفة أى الإدارات تستخدم شاحنة ما ومدى تكرر الاستخدام والغرض منه، لكن يمكن للأشخاص ذوى التفكير المتشابه أن يفسروا لأنفسهم بعض الأرقام البسيطة ويكيفوا سلوكهم وفقًا لذلك. والأشخاص الذين يصرون على قياس واضح ودقيق من أجل تحقيق المصالح الفردية لا بد أن يكون لديهم نظام تفصيلى من المعلومات. لكن الحياة الصناعية فى جوهرها متكاملة ويعتمد بعضها على بعض بصورة متبادلة. فلا أحد يصنع سيارة وحده، ولا أحد يقوم بعملية مصرفية وحده. وبمعنى ما تتناسب قيمة الجماعية اليابانية بصورة طبيعية مع الخلفية الصناعية، فى حين أن الفردية الغربية تولد نزاعات دائمة. والصورة التى ترد إلى الذهن هى فيلم تشابلن Chaplin الصامت "الأزمنة الحديثة،" الذى ينجح فيه البطل الذى يبدو شخصًا بلا أهمية والذى يلعب تشابلن دوره فى الصراع مع الآلات الصناعية العديمة الإحساس. ويمكن للحياة الصناعية الحديثة أن تكون مثيرة الغضب بل عدائية أو أن تكون طبيعية، فذلك كله يعتمد على التوافق بين ثقافتنا وتقنيتنا.

الاهتمام الشمولى بالناس:

لقد أعطى العالم الأنثروبولوجى توماس رولن Thomas Rohlen وصفًا تفصيليًا لعملية إدخال متدربين شبان فى مصرف يابانى. فالتدريب يُتوَّج بحفل رسمى يقام فى مدرج الشركة. ويقف رئيس المصرف على المنبر وإلى جانبه مدير التدريب. ويجلس المتدربون الشبان فى الصف الأول وخلفهم أمهاتهم وآباؤهم وإخوتهم وأخواتهم. ويرحب الرئيس بالأعضاء الجدد فى أسرة المصرف ويتحداهم أن يحققوا ما يتوقعه منهم مدربوهم وقادتهم. ويخاطب الأمهات والآباء أيضًا، فلا يقبل منهم تحدى تأمين العمل الشريف لأولادهم فحسب، بل يقبل أيضًا واجب العناية بنموهم الجسمى والذهنى والأخلاقى الكامل. ثم يصعد إلى المنبر ممثل للأمهات والآباء فيشكر المصرف لإعطاء هذه الفرصة لأولادهم، مؤكداً على واجب المتدربين بأن يكونوا مخلصين فى ولائهم لأسرتهم الجديدة مثلما هم فى ولائهم لأسرهم الأصلية. وأخيراً يصعد ممثل عن المتدربين ليتكلم فيشكر الآباء والأمهات والمصرف جميعًا على دعمهم ويتعهد بالعمل الجاد لتحقيق المأمول منهم.

إن معظم المنظمات الغربية تمارس موقف "الشمول الجزئى،" أى التفاهم بين رب العمل والموظف على أن العلاقة بينهما لا تشتمل إلا على النشاطات ذات العلاقة المباشرة بإتمام عمل معين. وقد أكد الكثيرون من العلماء الاجتماعيين الغربيين أن الشمول الجزئى يحافظ على الصحة العاطفية لدى الأفراد. وكون المرء مشمولاً بشكل جزئى فى عدد من المنظمات يجعل الانتقال من مجال اجتماعى إلى مجال آخر أمراً سهلاً، ويمكن التنفيس عن التوترات التى تراكمت فى أحد المواقع فى موقع آخر. وفى مقابل ذلك، تشكل المنظمات اليابانية علاقات شاملة. وتؤمن مجموعة من الآليات الدعم الاجتماعى والتنفيس العاطفى الضروريين لتحقيق التوازن العاطفى. وإحدى هذه الآليات قدرة أعضاء مجموعة ما على تبادل الأدوار وفيما بعد تغيير علاقاتهم أحدهم بالآخر لفترة قصيرة من الزمن من أجل تأمين هذا التنفيس والتوازن العاطفيين. وإليك أحد الأمثلة: فى أحد المصانع التى يملكها أمريكيون فى اليابان، نشأ تقليد بتخصيص يوم للعب الجولف مع المدير مرتين فى السنة. وتستغرق رحلة بالقطار مدتها أربع ساعات فى الذهاب ومثلها فى الإياب، وحين تضاف إليها لعبة الجولف تستغرق النهار بأكمله الذى يخصص لهذا الحدث الهام. وللتحضير لهذه النزهة وضع المدير الأمريكى للمصنع قائمة بالمواضيع الحساسة الخاصة بالإستراتيجية والإدارة التى يشعر أنها تشغل بال مرؤوسيه. ومع اقتراب المجموعة من كومة الرمل الأولى أخرج القائمة ووضع جدولاً للثمانى عشرة حفرة التالية. وقد شعر مرؤوسوه بخيبة الأمل وتثبيط الهمة بسبب ذلك، ومضى اليوم على نحو متقطع.

لقد قام مدير يابانى بتفسير هذه القصة لى. فقد بين أن الشركات اليابانية هى مواقع رسمية بل سلطوية أحياناً. ونادراً ما يخالف أحد الموظفين أحد رؤسائه علناً أو ينطق بشكوى. وحين يتوقع الناس العمل معاً طيلة حياتهم فإنهم لا يطيقون أن يتركوا مجالاً لنشوء صدوع عميقة. وهكذا يطوَّر نمط من التفاعل يعطى أسلوباً محدداً. فالنزاع والرفض سيفسدان الانسجام الذى لا بد أن يكمن وراء علاقة العمل. ومن جانب آخر لا يمكن لأية شركة الحفاظ على عافيتها بوجود خلافات ونزاعات وشكاوى مكبوتة. ويوفر تغيير رمزى فى الأدوار تتكون فيه أنماط مختلفة من السلوك أحد المتنفسات. وفى نزهة الجولف على سبيل المثال كان المعنى الضمنى هو أن الرئيس والمرؤوسين سيكونون على قدم المساواة فى المنافسة بينهم. ومع البعد الجغرافى للموقع عن مكان العمل، فإن المقصود هو أن تكون أنماط السلوك المقبولة بعيدة أيضاً عن القواعد اليومية المعتادة. وفى هذه المناسبات يشعر المرؤوسون بأن لديهم الحرية فى توجيه الأسئلة وإثارة الاعتراضات التى تكبت فى المكتب، ويوقعون أن يكون المدير متعاطفاً فى أجوبته. وبأسلوب مشابه، تسمح الحفلات المكتبية التى تتضمن العشاء والشراب للمرؤوسين بالتظاهر بالسُّكْر الخفيف وبتوبيخ الرئيس وإبداء آراء لا يمكن النطق بها فى الظروف العادية. وهكذا تؤمن المنظمة للمجموعة تغييراً لمسرح الأحداث ضرورياً للعلاقات الاجتماعية الصحية.

وينبع التوجه (الشمولى) فى المنظمات اليابانية من المصادفة التاريخية ومن قوى اجتماعية وثقافية ضمنية. وحسب أحد الآراء الشائعة المصادفة التاريخية هى أن التوجه الصناعى اندفع إلى داخل اليابان بعد أن أبقى خارجاً لعدة عقود بفعل النظام السياسى الإقطاعى. واضطرت الشركات إلى بناء المصانع قرب القرى التى يمكن توظيف العمال منها. وبدون عملية التحول الحضرى الطويلة والمتدرجة كما حدث فى أوروبا، وجدت اليابان نفسها فى وضع فيه سكان ريفيون موزعون بشكل متناثر يواجهون الاندفاع نحو التصنيع. وقام كل مصنع بإرسال أشخاص لتوظيف عمال فيه إلى بيوت القرى حيث يطلبون من الأمهات والآباء إرسال أولادهم للعمل فى المصنع الذى يبعد عشرين أو ثلاثين ميلاً. لكن الأمهات والآباء القرويين الذين يحبون أولادهم رفضوا ببساطة التخلى عنهم وتركهم يذهبون للعمل والإقامة فى مكان غريب. واضطرت الشركات لبناء أبنية سكنية وتوفير تغذية صحية والتأكيد للآباء والأمهات أن أولادهم سيتلقون التدريب الأخلاقى والفكرى والبدنى والمنزلى الذى سيعدهم لمواجهة الحياة. وأما الشابات فكانت الشركة ترتب لتدريبهن فى الشؤون المنزلية التى تحتاج إليها الزوجة الشابة. وهذا الوضع لا يتيح أى مجال للشمول الجزئى أو لرابطة مؤقتة

ضعيفة بين الشركة والموظف. بل كانت العلاقة التى تشكلت بين رب العمل والعامل علاقة كاملة شاملة.

ويقول بعض خبراء شؤون اليابان إن الأنماط الاجتماعية الضمنية التى تشكلت فى ظل الإقطاعية هيأت اليابانيين لعلاقة الاعتماد على قوة أبوية تلبى احتياجاتهم ويعطونها ولاءهم مقابل ذلك. وإذا كان مثل هذا الموقف موجوداً من قبل، فلا شك أنه قد دعم علاقة العمل (الشمولية).

وحين تُدمج الحياة الاقتصادية والاجتماعية فى حياة شاملة واحدة تصبح العلاقات بين الأفراد حميمة. وبدلاً من أن يرتبط الأفراد بعضهم ببعض من خلال علاقة عمل واحدة فإنهم يرتبطون من خلال روابط متعددة. وتجعل هذه العلاقة الواحدة الشديدة الترابط من المستحيل الهروب من مشاعر الإحباط والتوترات بقضاء وقت مع مجموعة أخرى ليست لها علاقة بالأولى على الإطلاق. والصلة الحميمة من هذا النوع تثنى المرء عن أى عمل أنانى أو خادع ضمن المجموعة، باعتبار أن المرء لا يمكنه أن يخلف العلاقات المُفسَدَة وراءه. والأشخاص الذين يعيشون فى مبنى سكنى للشركة، ويلعبون ضمن فريق البيسبول التابع للشركة، ويعملون معًا فى خمس لجان مختلفة، ويعلمون أن هذا الوضع سيستمر طيلة حياتهم الباقية، ستنشأ بينهم علاقة فريدة. فالقيم والمعتقدات التى تغطى سلسلة واسعة من المواضيع المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة به تصبح منسجمة بعضها مع بعض. ويبرز المستوى الحقيقى لكل شخص فى جهده وأدائه، ويرافق العلاقة الحميمة مستوى عالٍ من المهارة فى فهم الأشخاص لاحتياجات وخطط بعضهم البعض. وهذا المزيج من عوامل الدعم والكبح يشجع الثقة المتبادلة، إذ تزيل الأهداف المشتركة والانفتاح التام الخوف من الخداع ومن الرغبة فى ممارسته. وهكذا تنمو العلاقة الحميمة والثقة والتفهم حيث يرتبط الأفراد بعضهم ببعض من خلال روابط متعددة فى علاقة (شمولية).

وقد لاحظ علماء العلوم الاجتماعية منذ زمن طويل أن العلاقات (الشمولية) تنمو فى "المؤسسات الشاملة،" لكنهم اعتبروا تلك المؤسسات حالات شاذة تقتصر على السجون ومستشفيات الأمراض العقلية والجماعات الدينية والوحدات العسكرية. ويؤكد أمياتى إتزيونى Amiati Etzion (١٩٦٥) من جامعة كولومبيا أن الشبكة (الشمولية) تتضمن وسيلة ناجعة من الضبط الاجتماعى، وسيلة يمكن للأفراد فيها أن يكونوا أحراراً ولكنهم قادرون أيضًا على التعايش السلمى. لكن إتزيونى كغيره أكد أيضًا أن هذا النوع من الضبط الاجتماعى لا يتوافق فى أساسه مع المجتمع الصناعى الحديث، لأن التوجه الصناعى يؤدى بصورة

محتمة إلى درجة عالية من تخصص العمل والانتقال المتكرر بين أرباب العمل، ومن ثم لا يؤدى إلا إلى "شمول جزئى" فى المجموعة. ولكن اليابانيين يعطون دليلاً واضحًا على أن (الشمولية) فى الحياة الصناعية ممكنة. ويجب أن يتناول السؤال النهائى موضوع ما إذا كانت (الشمولية) والعلاقة الحميمة مرغوبتين فى الحياة الصناعية. وفى فهمنا نحن الأمريكيين بالضبط للكيفية التى نختلف بها حقًا عن اليابانيين يكمن مفتاح ما نستطيع أن نتعلمه منهم.

المراجع:

- Etzioni, A. "Organization Control Structures." *Handbook of Organizations*, edited by J. G. March. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hill, CA: Sage, 1986.

٤١

كارثة تشالنجر
حالة من التغذية المرتدة المثبطة

لا تشجع كثير من المنظمات التغذية المرتدة والتعلم، خاصة حين يصبح أعضاء أقوياء مصممين على إنجاز أهداف حددت مسبقًا مهما كانت التكلفة. ويمكن العثور على واحد من أكثر الأمثلة الحديثة شهرة فى قضية المكوك الفضائى السيىء المصير تشالنجر Challenger. وفى المقالة التالية يعطى ديفيد سانجر من صحيفة نيويورك تايمز لمحة عن بعض أوجه ثقافة الشركات وسياسات القوى وأنظمة إعطاء المعلومات الخاطئة التى كانت وراء كارثة ٢٨ من كانون الثانى (يناير) ١٩٨٦م.

يقول المهندسون إنهم عوقبوا*

مهندسو الصواريخ الذين أخبروا الهيئة الرئاسية قبل ثلاثة شهور أنهم جادلوا بشدة معارضين إطلاق المكوك الفضائى تشالنجر فى الطقس البارد فى ٢٨ من كانون الثانى (يناير) قالوا للهيئة الآن إن شركة مورتون ثيوكول المتحدة Morton Thiokol, Inc التى يعملون بها عاقبتهم بصرامة على الشهادة التى أدلوا بها.

فى شهادة واسعة النطاق تم الإدلاء بها فى جلسة مغلقة للجنة بتاريخ ٢ من أيار (مايو) وأُعلن مضمونها اليوم فى وثائق، قال المهندسون - الذين رفضت إدارة شركة مورتون ثيوكول الأخذ بتحذيراتهم فى الليلة التى سبقت إطلاق المكوك - إنهم فى الشهور الأخيرة جُردوا من صلاحياتهم، وحرموا من الموظفين التابعين لهم، ومنعوا من رؤية بيانات هامة متعلقة بالتحقيق فى كارثة تشالنجر. وقد حدثت الكارثة بعد (٧٤) ثانية من الإطلاق وأودت بحياة أعضاء الطاقم السبعة.

* المصدر (معاد نشره بعد الحصول على إذن بذلك):
"Engineers Tell of Punishment for Shuttle Testimony" by David E. Sanger, of May 11, 1986. Copyright (c) 1986/87 by The New York Times Company.

وقد وصف اليوم وليم ب. روجرز William P. Rogers رئيس اللجنة آخر شهادة أدلى المهندسون بها بأنها "صدمة،" مضيفًا أنهم "يتلقون العقاب لكونهم على صواب." وتوبيخه للشركة التى صنعت الصواريخ التى سببت الكارثة مضمن فى الشهادات البالغة أكثر من (٣٠٠) صفحة التى جمعتها اللجنة فى ٢ من أيار (مايو) فى الجلسة التى كانت النية على ما يبدو أن تكون آخر جلسة تنفيذية للجنة.

الشركة تنكر تخفيض الرتب:

وقد أنكر مدير تنفيذى من شركة مورتون ثيوكول كان حاضراً جلسة ٢ من أيار (مايو) أن رتب المهندسين قد خُفِّضت، لكنه أقر أنهم كلفوا بمهام مختلفة ضمن ما وصفه بإعادة أوسع مدى لتنظيم الشركة.

وبالإضافة إلى شهادات أخرى كشف النقاب عنها اليوم، يعطى التقرير حول العقوبات إيحاء شديداً بأنه إثر الكارثة حاولت شركة مورتون ثيوكول ومعها على الأقل واحد من المسؤولين الرئيسيين فى إدارة الطيران والفضاء القومية The National Aeronautics and Space Administration التحكم الشديد فى نوع المعلومات المعطاة للجنة التى حققت فى الكارثة.

وفى أكثر الأمثلة إثارة للانتباه، قال ألان ج. مكدونالد Allan J. McDonald المهندس العامل فى شركة ثيوكول - وكانت شهادته فى الأول من شباط (فبراير) أول شهادة أكدت أن تشالنجر أطلق على الرغم من اعتراضات الكثيرين من مصمميه، حسبما جاء فى الوثائق التى أفرج عنها اليوم - إنه بعد شهادته بوقت قصير واجهه فى لقاء شخصى لورنس ب. ملوى Lawrence B. Mulloy الذى كان آنذاك رئيس برنامج الصواريخ المعزَّزة للمكوك فى الوكالة.

وقال إن السيد ملوى حذره قائلاً: "لقد أعطيت معلومات للجنة دون الرجوع لإدارتك أولاً، ودون الرجوع إلى إدارة الطيران والفضاء القومية،" وشكك فى دوافعه.

"طلبت منه أن يهدأ":

وقال مهندس آخر من مهندسى شركة ثيوكول - وهو روجر م. بويزجولى Roger M. Boisjoly، الذى كتب فى الصيف الماضى مذكرة يبدو أنها أهملت، يحذر فيها أنه "قد تحدث كارثة من أسوأ نوع" إذا أخفقت الشركة فى إصلاح سدادات الأمان، التى سرعان ما أصبحت موضع الشبهة أثناء التحقيق - إنه هو أيضًا "نحى جانبًا."

وسأله السيد روجرز فى جلسة ٢ من أيار (مايو): "هل تشعر أن ذلك قد يكون انتقاماً بسبب شهادتك؟"

وأجاب السيد بويزجولى: "أظن أن ذلك احتمال، احتمال بارز."

وفى كل من الجلسات العلنية والمغلقة حث أعضاء اللجنة موظفى وكالة الفضاء والمقاولين المتعاقدين معها أن يتصلوا بالأعضاء مباشرة فى حال وجود أى دليل حول الحادث لم يكشف النقاب عنه بعد.

الشك فى ممارسة ضغوط:

وقد اقترحت مصادر قريبة من اللجنة مؤخراً أن الشهادة المدلى بها فى ٢ من أيار (مايو) وكُشفَ النقاب عنها اليوم هي أول دليل قوى على أن بعض العاملين تعرضوا في الواقع للضغط كي يمتنعوا عن الإدلاء بشهاداتهم. وقال مصدر أصر على عدم كشف هويته: "الشيء الوحيد الذى يمكنك استنتاجه هو أن شخصاً ما فى مكان ما قرر أن يجعل من بويزجولى ومكدونالد عبرة لغيرهما."

وفى خلال مئات من ساعات الاستماع للشهادات ثبت أن شهادة السيد بويزجولى والسيد مكدونالد هى أكثر الشهادات ضرراً لكل من وكالة الفضاء وشركة مورتون ثيوكول، التى تصنع الصواريخ المعزِّزة المزودة بالوقود الصلب منذ بدء برنامج المكوكات الفضائية.

وقبل أن يدلى المهندسان بشهادتهما الأولى بعد تفكك تشالنجر، كانت كارثة المكوك الفضائى تبدو للجنة وللجمهور على أنها حادثة لا تفسير لها، سبَّبها عطل غير طبيعى فى إحدى القطع، ولم يكن بالإمكان التوقع بصورة واقعية أن يتنبأ أى شخص به. لكن الشهادة بينت أن المفصلات التى ربطت أجزاء من الصواريخ معًا كانت مصدر مشكلات خطيرة منذ سبع سنوات، وأن إدارة الطيران والفضاء القومية استمرت فى إطلاق المكوكات على الرغم من الأدلة المتراكمة بأن بعض سدادات الأمان فى المكوك كانت تتآكل أثناء الطيران. وأثبتت الأدلة اللاحقة عملياً أن احتراقًا عبر المفصلة هو الذى سبب الكارثة.

وكانت شهادة السيد مكدونالد الأولى محرجة لشركة مورتون ثيوكول على نحو خاص، لأنه وصف بتفاصيل شديدة التوسع كيف أن مهندسى الشركة أجمعوا فى الليلة السابقة للكارثة على معارضة إطلاق المكوك. وقال إن القلق تملكهم مباشرة بعد سماعهم أن درجة الحرارة فى رأس كانفرال Cape Canaveral ستكون فى الثلاثينيات المنخفضة، أى أنها تقل بنحو (٢٠) درجة عن أى إطلاق سابق. لكن المديرين أصروا على مخالفة المهندسين.

وقال السيد بويزجولى للجنة فى ٢٥ من شباط (فبراير): "شعرت أن الإدارة تتعرض لضغط شديد كى تقوم بالإطلاق."

وكان السيد مكدونالد حتى وقت قصير بعد الحادثة رئيس مشروع ثيوكول لمحركات الصواريخ الصلبة وتحت إدارته هيئة كبيرة من العاملين فى مصنع خارج مدينة بريجام سيتى Brigham City فى ولاية يوتا Utah.

الحد من مهمة أحد المهندسين:

وعند سؤال السيد مكدونالد عما يقوم به الآن أخبر اللجنة: "إننى أحمل لقب مدير المشاريع الخاصة." وأضاف: "جميع الناس الذين يعملون تحت إدارتى يتبعون لإدارة أشخاص آخرين." وقال إنه "نحى جانبًا" بسبب الشهادة التى شهدها أمام اللجنة، ووصف فيما بعد كيف اضطر لاستعارة نسخ من نتائج اختبار لها علاقة بالتحقيق فى الحادث كانت على ما يبدو متوافرة على نطاق واسع للموظفين الآخرين.

وسأله السيد روجرز: "إذن فقد عوقبت عمليًا لكونك على صواب؟"

وقال السيد مكدونالد: "لقد شعرت أننى عوقبت."

لكن جوزيف كيلمينستر Joseph Kilminster - رئيس السيد مكدونالد فى شركة ثيوكول الذى وقع وثيقة فى الليلة السابقة للإطلاق المكوك أعطى فيها لإدارة الطيران والفضاء القومية الموافقة على إطلاق تشالنجر - ناقض قول مكدونالد: "من المؤكد أنه حسبما أعلم لم يحدث أى تخفيض للرتبة فى المسألة."

ورد مكدونالد على الفور: "لم تخفض رتبتى. وإنما فقط أخذوا منى جميع الموظفين العاملين لى وأعطونى وظيفة أكثر وضاعة."

وفى وقت لاحق فى الجلسة قال السيد روجرز إن الشهادة جعلته "منزعجًا جدًا" وأضاف "إن فكرة المشروع بأكملها هى توفير انفتاح متبادل حر للآراء."

وقال السيد روجرز عن السيد مكدونالد: "إن حدوث شىء له هو صدمة كبيرة،" ووجه كلامه إلى السيد كيلمينستر قائلاً: "وآمل أن تنقل ذلك للإدارة."

ويبدو أن السيد مكدونالد كان يتصل باستمرار مع أعضاء اللجنة منذ شهادته، ويعلق على نتائج اختبارات يشك فى أنها متحيزة أو غير صحيحة، ويزود اللجنة بمزيد من التفاصيل. وقناة التخاطب الخلفية هذه هى على ما يبدو التى أغضبت السيد ملوى الذى

كان حتى يوم الجمعة يترأس مشروع محركات الصواريخ الصلبة فى مركز مارشال للطيران الفضائى Marshall Space Flight Center فى هنتسفيل Huntsville بولاية ألاباما. وقد استجاب بالانتقال إلى مركز آخر فى مركز مارشال حسب قول إدارة الطيران والفضاء القومية يوم الجمعة.

وفى رواية السيد مكدونالد للمواجهة بينه وبين المسؤول فى الإدارة قال: "دخل السيد ملوى مكتبى وأغلق الباب بعنف، لقد كان مخيفًا جداً."

وذكر السيد مكدونالد فى شهادته أن ملوى "كان منزعجًا جداً حسبما هو واضح وأراد معرفة دوافعى للقيام بما قمت به، ولن أستعمل الكلمات نفسها التى استعملها."

لكن ما تذكره السيد ملوى هو رواية مختلفة للأحداث، فقد قال فى شهادته: "أتيت إلى باب مكتب السيد مكدونالد وسألته إذا كان يمكنه إعطائى لحظة، وأجاب بالإيجاب، ثم أغلقت الباب. ولم ألاحظ أننى أغلقته بشدة. ولم أكن منزعجاً."

وقال السيد ملوى حسب الشهادة التى أدلى بها إن موقفه فى الشجار كان أن السيد مكدونالد لم يعترض على إطلاق المكوك فى الليلة السابقة لحادثة تفكك تشالنجر.

ويبدو أن أجزاء أخرى فى شهادة مسؤولى شركة مورتون ثيوكول فى ٢ من أيار (مايو) أثارت أسئلة جديدة فى التحقيق لم تتناولها اللجنة فى الجلسات المفتوحة. وقال أحد المهندسين، وهو روبرت إبلنج Robert Ebeling إنه عبر بصورة متكررة عن رأيه فى "أننا لا ينبغى أن نرسل أية محركات صواريخ جديدة قبل أن يتم إصلاحها،" لكن ذلك الرأى لم ينقل قط للإدارة العليا قى شركة ثيوكول لسبب من الأسباب.

ومن الأشياء الغامضة الأخرى التى ظهرت من الشهادة السبب الذى جعل شركة مورتون ثيوكول تكتب فى الشهر الذى سبق كارثة تشالنجر رسالة إلى إدارة الطيران والفضاء القومية تطلب فيها من الوكالة أن تشطب القلق حول تآكل الحلقة المستديرة من قائمة مشكلات الطيران الخطرة.

وقال بريان رسل Brian Russell المهندس فى شركة ثيوكول إنه بسبب الاهتمام الشديد الذى أعطى للحلقة المستديرة داخل الشركة، بما فى ذلك اهتمام فرقة مهمات خاصة، فإن إبقاء الموضوع على قائمة الأشياء المقلقة التى تراجع شهريًا لم يكن سيؤدى إلا إلى مزيد من المعاملات الورقية. ويبدو أن من أسباب الطلب الذى وجهته شركة ثيوكول، والذى لم تتصرف إدارة الطيران والفضاء القومية بشأنه قط، هو قلق مسؤولى مركز مارشال

للطيران الفضائى من وجود عدد أكبر مما يجب من الأمور المعلقة على قائمة المشكلات الفنية المرتبطة بالصاروخ. وقد طلب أولئك المسؤولون من شركة ثيوكول تخفيض العدد، لكن لم يكن من الواضح ما إذا كان المطلوب هو معالجة المشكلات أم مجرد شطبها من القائمة.

وقد سأل السيد روجرز: "ما السبب فى أنك كتبت رسالة تطلب فيها إغلاق الموضوع؟"

وأجاب السيد رسل: "لأنه طُلِب منى ذلك."

وقال السيد روجرز بسخرية واضحة: "فهمت. هذا يفسر المسألة."

وتدخل روبرت رمل Robert Rummel وهو عضو آخر فى اللجنة قائلاً: "إنه يفسرها، ولكن فى الحقيقة لا يوجد أى منطق فى ذلك."

٤٢

المعلومات والتضليل

بعض النتائج غير المقصودة لضوابط الأداء

يمكن أن يكون لأنظمة المعلومات والضوابط فى منظمة ما تأثير مدهش فى طريقتها فى العمل مؤدية فى كثير من الأحيان إلى نتائج غير مرغوبة. والتقرير التالى حول الطريقة التى استجاب بها بعض أعضاء قوة الشرطة فى بريطانيا للضابط الإحصائى الذى يقاس أداؤهم العام من خلاله يعطى رؤى مخيفة للتشويهات التى يمكن أن تحدث.

الجريمة: التراجع الكبير*

فى كثير من الأحيان تكون تبجحات الشرطة حول حل الجرائم المستعصية مخادعة. وكما اكتشف الشرطى العامل رون ووكر Ron Walker أنه من المعتاد تقديم صورة زائفة عن الجرائم تصورها بأنها "محلولة" بانتزاع اعترافات مزيفة من مجرمين وديعين. ويعطى نيك ديفيز Nick Davies مراسلنا للشؤون الداخلية هذا التقرير:

كان محقق الشرطة السرية فى حالة انزعاج وغضب شديدين، فقد تلقى لتوه أحدث الأرقام الرسمية عن معدلات حل الجرائم فى كل من أقسام الشرطة فى كنت Kent.

وقال صائحًا بصوت عالٍ: "إنهم محتالون."

"إنهم سخفاء. يمكن للجميع معرفة أنهم محتالون."

ثم التفت إلى رجال الشرطة السرية الأقل منه رتبة فى غرفة إدارة التحقيق بالجرائم، وقال لهم: "ولن يحدث أى شىء من هذا القبيل هنا. لن يجرى أى شطب مراوغ هنا. لا يمكن." وقد ترك هذا المشهد انطباعًا قويًا لدى الشرطى السرى رون ووكر وهو يراقبه قبل سبع سنوات.

---

* المصدر: "Crime: The Great Cop Out" *The Observer*, Sunday 13 July 1986, p. 11.

معاد نشره بإذن من شركة الأوبزرفر المحدودة The Observer Ltd فى لندن

لكن عمليات "الشطب المراوغ" لم تتوقف. فمع انتقال ووكر من أحد أقسام شرطة كنت إلى قسم آخر، ومع دخوله إدارة التحقيق بالجرائم وخروجه منها استمر تعثره بالخدعة الكاذبة نفسها - عشرات من الجرائم المستعصية يتم "شطبها" باعترافات مغشوشة.

إن فكرة الشطب لقيت تشجيعًا فى منتصف السبعينيات من القرن العشرين بوصفها طريقة مشروعة لحل الجرائم. وشجعت وزارة الداخلية الشرطة على زيارة المجرمين فى السجون وأخذ أقوالهم. ووافق المدعى العام على عدم إحالة مثل هؤلاء المجرمين إلى المحاكم نتيجة اعترافاتهم؛ لأن ذلك لا يؤدى إلى نتيجة مفيدة.

ولكن لم تكن هناك وسائل وقاية، ولا حاجة للتثبت من صحة الأقوال. وبالنسبة لرجال الشرطة السرية المعرضين للضغوط كى يقدموا نتائج مرضية وللمجرمين الذين يبحثون عن وسيلة خالية من المجازفات لكسب رضا الشرطة، كان النظام مفتوحًا على مصراعيه لمخالفة القواعد. وقد وجد ووكر أن رجال الشرطة السرية فى أقسام شرطة كنت لا يشعرون بأى خجل مما يقومون به.

فى إحدى المناسبات كنت فى المكتب مع فرد آخر من الشرطة السرية، وكان رجلاً واسع الخبرة نظرت إليه دائمًا على أنه شرطى ممتاز. وكان يتحدث هاتفيًا مع شخص فى مكتب الإحصائيات فى قيادة الشرطة.

وكان يضع قائمة بجرائم السرقة المستعصية على الحل ويتأكد من أنها ما زالت معلقة. وقد توجهت إلى مكتبه وكان مغطى باستمارات فارغة.

وحين انتهى من مخابرته جلس وبدأ يكتب إفادة - اعترافًا مزيفًا تمامًا يشطب جميع هذه السرقات.

وفى مناسبة أخرى دخل المكتب أحد كبار رجال الشرطة السرية وهو يلوح برزمة من أوراق شطب الجرائم، ويضحك على ذلك ويشتكى أنه قام بشطب عدد كبير جدًا من الجرائم فبإمكانه محو أية جريمة فى موقعه طيلة الفترة الباقية من السنة. وقال إنه سيضطر لإدخال الإفادات فى النظام ببطء على مدى عدة شهور، كى لا تزيد الأرقام على الحد الأعلى.

وكانت طريقة إدارة الأمور نكتة سخيفة. وكان هذا التغيير فى الاتجاه هو ما يحدث: كان صغار الضباط لا يريدون سوى الترقية، وكبار الضباط لا يريدون سوى معدلات عالية من حل الجرائم، ومساعدة الجمهور أخذت تفقد أهميتها بصورة متزايدة.

وقد تحول استياء ووكر إلى نزاع مكشوف حين قام ضابط كبير ساخر بنسف تحقيق رئيسي يقوم به ووكر. فبتشجيع ووكر لأحد المخبرين وقيامه بالمراقبة المستمرة ليلاً ونهاراً تمكن من التعرف على لصين محليين لهما نشاط كبير. وكان قد أخذ العدة للقبض عليهما وهما متلبسان بالجريمة حين تدخل الضابط الكبير.

فقد كان قلقًا من أنه إذا تم القبض على اللصين وتوجيه التهم إليهما قد يرفضان الاعتراف بكل ما ارتكباه من جرائم، مما سيعطى صورة سيئة فى إحصائيات الجرائم. وقد اقترح أن يقوم بدلاً من ذلك بالتحدث إليهما بهدوء وإخبارهما أنهما إذا تركا موقعه وارتكبا جرائمهما فى مكان آخر فلن يسبب لهم أية مصاعب. وقال ووكر: "لقد انفجرت، ولكن لم يتح لى قط أن أقبض عل اللصين."

وفى تلك الفترة تقريبًا اصطدم ووكر أيضًا بإساءة استخدام أخرى، وهى الجرائم الشبحية، التى كان رجال الشرطة السرية يخترعونها، ثم يعترف بها المجرمون المتعاونون، مما يحسن إحصائيات الجرائم على نحو مصطنع.

كان أحد رجال الشرطة السرية قد قبض على فتى ساذج كان مستعداً للعب معه. ورأيته وهو يذهب إلى شرطى من منطقة ذلك الفتى، ويطلب منه الخروج وإحضار بعض أرقام السيارات؛ كى يزيلها من الحاسوب ويسجلها على أنها سيارات مسروقة. وبعد ذلك مباشرة كان الفتى يعترف بسرقة تلك السيارات.

وقد أحدثت إساءات الاستخدام انقسامًا فى شرطة كنت. "فبعضهم كان داخلاً فى صميم هذه الأعمال، يزور السجون وينتج تقارير شطب وكأنه آلة. وكان هناك البعض ممن أغلقوا عيونهم وقاموا بمجرد الاختباء. والبعض منا أراد مكافحتها، لكن لم ندر ما هى الطريقة."

وقد قرر ووكر، وهو يغلى من السخط، أن يترك إدارة التحقيق بالجرائم ويعود لارتداء زى الشرطة العاديين. ثم تعرض لتحليل أنفاسه واتهامه بالقيادة (بعد أن تناول مشروبات كحولية) فوق الحد المسموح به، وحين قال له ضابط كبير أنه لا داعى للقلق وأن وظيفته فى إدارة التحقيق بالجرائم لا تزال مفتوحة له، أجاب ووكر أنه لم يعد يتحمل الفساد. وبعد أن عاد ووكر إلى زى الشرطة، اتخذ قراراً بأن ينطلق سراً ليستخدم مهاراته كشرطى سرى ضد زملائه السابقين. وأصبح فرقة لمكافحة الفساد مكونة من رجل واحد.

قام بجمع الإحصائيات لكل قسم فرعى فى كنت. وكانت لهذه الأرقام دلالات واضحة: ففى عام ١٩٧٨، قبل بدء إساءات استخدام النظام، كان القسم العادى فى كنت يحل (٢٤,٤) بالمائة من حوادث السرقة. وبعد عام ارتفع الرقم إلى (٦٩,٥) بالمائة دفعة واحدة، وهذه زيادة مدهشة.

وكان هناك اختلاف كبير فى معدلات حل القضايا فى أنحاء البلاد المختلفة: ففى حين كانت بعض الأقسام تحل أقل من (١٠) بالمائة، كانت أقسام أخرى تسجل نسبة أعلى من (٩٠) بالمائة. لكن هذا كان يحدث على ما يبدو دون تساؤلات أو انتقادات من قادة الشرطة.

لكن بدون علم ووكر كانت أجراس الإنذار قد بدأت تقرع أيضًا فى وزارة الداخلية (البريطانية). فقد بدأ مفتش الشرطة برصد استخدام استمارات الشطب، وذكر بحث كتابى فى وزارة الداخلية بصورة لبقة أنه مع التوسع المفاجئ فى نظام شطب القضايا "يمكن القول بوجود ما يبرر الانتقاد بأن التحقق من أخذ العدالة لمجراها لا يجرى."

لكن ووكر هو الذى تابع الموضوع وجمع أدلة محسوسة. فعند فحص السجل اليومى لضابط القسم، لاحظ تكرر ورود اسمى مجرمين بشكل غير عادى لكونهما وفرا الحل لبعض الجرائم. وحصل من المكتب المركزى على قائمة بجميع الجنح التى تم حلها على يد الرجلين ثم بدأ القيام بفحص دقيق.

أحد الرجلين روبرت هـ. Robert H شطب (٨٧) جريمة، منها (٧٣) سرقة، حين زاره فى بورستال Borstal رجلان من شرطة كنت السرية. وكان اعترافه فصيحًا، من النوع الذى يحب رجال الشرطة سماعه، فهو كامل وصريح وفيه ما يكفى من التفاصيل حول كل جريمة لإظهار معرفة مباشرة بها.

بدأ بشرح وضعه: "حين تم القبض علىَّ، اعترفت بجرائم كثيرة للشرطة. ولكننى لم أعترف سوى ببضع الجرائم التى ارتكبتها فعلاً." ثم اعتذر عن عدم استطاعته أن يسمى أى شخص ساعده فى ارتكاب الجرائم، ولا الأشخاص الذين باعهم البضائع المسروقة. كما أنه لا يستطيع إعادة أى من البضائع لأنه لم يحتفظ بأى شىء. ثم بدأ بذكر الجرائم.

وفى نقطة ما أخذ يتذكر: "فى بداية تشرين الأول (أكتوبر) تقريبًا سرقت مكانًا فى شارع لتشورث Letchworth Avenue. تسلقت إلى الشرفة ودخلت من نافذة علوية كانت مفتوحة. وتفحصت المكان ثم أخذت بعض المجوهرات.

"وفى اليوم نفسه قمت بسرقة فى شارع روبن هود Robin Hood Lane. دخلت من فتحة سقفية فى المستنبت الزجاجى وفتحت بالعنوة نافذة خلفية. وتفحصت المكان ثم أخذت بعض المجوهرات وبعض المال. وبعد بضعة أيام، سرقت مكانًا فى ممر مارستون Marston Walk ... [وهكذا]".

كانت المسألة هراء محضًا. كانت تفاصيل الدخول بالعنوة صحيحة، تمامًا كما سجلت حين بلّغ الضحايا عن الجرائم. لكن روبرت هـ. لم يرتكبها، لأن ووكر اكتشف أنه "فى بداية تشرين الأول (أكتوبر) تقريبًا" حين تسلق لص إلى الشرفة فى شارع لتشورث كان روبرت هـ. مسجونًا فى سجن كانتبرى Canterbury.

وقد ارتكب الشرطيان هذه الغلطة لأن سجل روبرت هـ. لم يكن مكتملاً. وكان روبرت هـ. فى السجن من ١٠ من أيلول (سبتمبر) إلى ٨ من تشرين الأول (أكتوبر) – وهذا اكتشاف ألغى تسعًا من الجرائم التى ادعى أنه ارتكبها. لكن الأمر لم يقف عند هذا الحد.

فبعد مزيد من تقصى خلفية روبرت هـ. اكتشف ووكر أنه كان قد أمضى فترتين تحت المراقبة الشديدة فى مركز دوام يومى تديره هيئة تعليق العقوبة. وقام ووكر بزيارة الشخص الذى يدير المركز وحصل على سجل مفصل بالأيام والأوقات التى يمكن البرهان على أن روبرت هـ. كان هناك، ثم عاد إلى فحص الاعتراف، فوجد أن سبعة من إقراراته كاذبة بدون أى شك وثمانية عشر أخرى موضع شك كبير.

لكن كذب الاعتراف لم يكن أهم نقطة. "السؤال الذى يجب الإجابة عنه هو أنه إذا لم يكن هذا الرجل موجودًا فى مواقع تلك السرقات، كيف أمكنه أن يعرف هذه التفاصيل عما حدث هناك؟ لا بد أنه لُقِّن تلك المعلومات."

وبدأ ووكر بعد ذلك بتقصى عملية الشطب الثانية التى اعترف فيها إرنى ك. Ernie C وهو لص محنك أمضى (٢٤) عامًا فى النشاطات الإجرامية بارتكابه (٥٤) سرقة فى فترة ستة أشهر. وكان اعترافه أيضًا طويلاً ومفصلاً – وهذا الطول فى الاعتراف أوحى بفكرة لووكر.

فقد خابر هاتفيًا السجن الذى زار الشرطيان إرنى ك. فيه. وكان الوقت مسجلاً فى السجل اليومى لبوابة السجن، وقد وصلا الساعة (٣,٢٠) بعد الظهر وغادرا الساعة الرابعة والنصف. أى أنهم لم يمضيا سوى ساعة وعشر دقائق فى السجن.

وحَسَب ووكر أنهما يحتاجان إلى عشر دقائق بين البوابة ومكان إرنى ك. ذهابًا وإيابًا، مما يترك لهما ساعة معه. وكتابة أقوال بذلك الطول تتطلب ساعة كاملة، لكن رجلى

الشرطة السرية من كنت ادعيا أنهما خلال ساعة أقنعاه بالاعتراف، وجعلاه يتذكر الجرائم التى ارتكبت قبل عامين وأخذا منه التفاصيل، ثم سجلا كل ذلك كتابياً.

ومرة أخرى ارتكبا غلطة بسبب خطأ فى السجلات. فبالعودة إلى استعراض السجلات وجد ووكر أن إرنى ك. اعترف بسرقة سبق أن اعترف بارتكابها شخص آخر. وتابع ووكر التقصى.

وقد تحقق من أن رجلاً من كنت أبلغ عن سرقة، سرق اللصوص فيها مالاً من عداد الكهرباء الخاص به. وقد اعترف إرنى ك. بالسرقة. وفى الوقت نفسه، كان ذلك الرجل من كنت قد أقر أنه هو الذى سرق النقود من العداد واخترع قصة السطو ليغطى نفسه. لكن سجلات قسم الشرطة لم تصحَّح.

كما كانت هناك غلطة أخرى. فقد أهمل الشرطيان فحص سجل إرنى ك. وأتاحا له أن "يعترف" بسرقة تحقق ووكر من أنها لم تكن قد ارتكبت حين كان إرنى ك. فى قبضة الشرطة منذ ساعة.

وقام ووكر بعد ذلك بتمرين، وهو فحص تأثير تقريرى الشطب اللذين أثبت أنهما خادعان فى معدل حل القضايا فى القسم الفرعى الذى سُجِّلا فيه.

كان القسم الفرعى قد أعلن عن معدل حل للقضايا مقداره (٤٩,٣) بالمائة خلال الفترة التى قدِّم فيها تقريرا الشطب: (٣٧٥) سرقة ارتكبت و(١٨٥) "اكتُشِفَت." وبطرح السرقات التى شطبت بصورة مخادعة والبالغ عددها (١٢٧)، انخفض عدد الجرائم المكتشفة إلى (٥٨)، ومعدل حل القضايا إلى (١٥,٥) بالمائة فقط. وكان ووكر يعرف وجود تقرير شطب آخر على الأقل مشتبه به فى القسم نفسه والفترة نفسها.

> **"كان معنى ذلك أنه كان بمقدور الشرطيين قضاء وقت كثير فى التراخى والتكاسل. فبالعمل الذى قاما به فى يومين فقط استطاعا شطب عدد من الجرائم يكفى لجعل الأرقام تبدو جيدة لمدة ستة أشهر تالية."**

واستمر ووكر فى البحث عن أدلة عن إساءة الاستعمال ولم يصعب عليه العثور عليها. ففى أواخر الصيف السابق تم القبض بتهمة السرقة على واحد من أكثر المجرمين الأحداث نشاطاً فى المنطقة، كان يمثل "موجة جرائم ارتكبها رجل واحد." وما أدهش ووكر أنه خرج بكفالة دون أى اعتراض من الضابط الذى قبض عليه.

وفيما بعد ظهر أن المجرم وافق بعد القبض عليه أن يقر بذنبه وأن يطلب النظر فى (٣٠) جريمة أخرى. وبعد بضعة أسابيع ألقى القبض عليه مرة أخرى بعد أن استأنف موجة الجرائم التى قام بها بمفرده وهو تحت الكفالة.

"كانوا يعرفون أنهم إذا لم يعترضوا على الكفالة، فسيخرج ويرتكب المزيد من الجرائم، ولكن ذلك لم يضايقهم مادام أنه وافق على طلب أن يُنظَر فى عدد كبير من الجرائم. لم يكن يهم أن أهالى كنت يتعرضون للسرقة، إذا السجلات بدت على ما يرام. ولم يكن من الممكن أن يكون ارتكب نحو ثلث الجرائم التى اعترف بارتكابها."

ووجد ووكر الدليل أيضًا على جرائم وهمية. فعند فحص صفحة من الجرائم المعدة لأحد المشتبهين لكى "ينظر فيها" لاحظ وجود ست حالات غريبة بينها. فجميعها كانت جرائم سرقة خمسة مصابيح ضباب خلفية، ولم يكن لأى منها رقم تقرير عن الجريمة، وهو رقم يعطى عادة لكل جريمة فور التبليغ عنها من قبل الضحية.

إما أن سلسلة غير عادية من الأخطاء الإدارية قد ارتُكِبت أو أن هذه كانت جرائم وهمية. وكانت أسماء الضحايا المفترضين وعناوينهم مسجلة على الصفحة. وقد أكد الذين اتصلت بهم الأوبزرفر *The Observer* فى الأسبوع السابق أنهم لم يفقدوا مصباح ضباب خلفى قط، فضلاً عن عدم تبليغهم عن سرقة أى مصباح.

وبعد الحصول على هذه الأدلة كانت مشكلة ووكر هى أن يقرر ما سيصنع بها. "كنت قلقًا بشأنها من ناحية بقائى فى عملى، فلم أر كيف يمكننى استعمال الأدلة دون أن أفقد مهنتى وأعرض للخطر عائلتى ورفاهها." وبعد أشهر من العذاب، قرر أن يتصل بسكوتلاند يارد Scotland Yard على أساس السرية ليطلب منهم التحقيق دون أن يذكروا دوره. لكن الأمور أخذت منحى سيئًا من البداية.

ففى ٦ من كانون الثانى (يناير) من هذا العام، اتصل هاتفيًا بفرقة مكافحة الفساد CIB 2 فى سكوتلاند يارد وأعطى الخطوط العريضة للقصة. وكان الجواب أنه للالتزام بالإجراءات من الضرورى تقديم الشكوى إلى الفرع الذى يعمل فيه. ولشعوره بالتوتر خشية أن يؤدى ذلك إلى كشف دوره، توجه إلى مراقب يثق به فى شرطة كنت، فنصحه بأن عليه السير فى القنوات الرسمية مهما كانت المجازفة.

مضى أسبوعان قبل أن يبدأ التحقيق ويجرى معه مراقب فرقة الجرائم الخطيرة فى سكوتلاند يارد مقابلة. وخلال أربعة أيام بدأت زوجة ووكر تتعرض لهجوم عنيف من قبل

زوجات رجال شرطة آخرين، وأعلم ووكر الذى كان آنذاك فى إجازة مرضية أن قوة الشرطة تتناقل الشائعات عن العمل الذى قام به.

وبعد أسبوع، وكان الغطاء قد انكشف عن ووكر وتعرض التحقيق بأكمله للخطر بعد تسرب يبدو أنه من سكوتلاند يارد إلى صحيفة الديلى ميل *Daily Mail* التى كتبت خبراً موجزاً لخصت فيه التحقيق وكانت كبيرة التأثير فى جعل كل شرطى سرى فى كنت يقف على حذر مستعداً لتغطية خطواته.

وقد كرر ووكر التأكيد بأن الأدلة التى قدمها هى عبارة عن بضعة أمثلة عشوائية فحسب على إساءة استعمال واسعة الانتشار وروتينية. لكن مدير الادعاءات العامة طلب من مراقب سكوتلاند يارد التركيز على الحوادث التى قدم ووكر أدلة عليها فقط: أما أقواله عن إساءة الاستعمال المنهجية فى كنت وفى القوى الأخرى فقد وضعت جانباً.

وإثر ذلك شرع مراقب سكوتلاند يارد فى العمل الجاد فى التحقيق فى تقريرى الشطب المزيفين اللذين وصفهما ووكر. وقام المراقب بتمشيط للبلاد ومعه رقيب يساعده فى الأعمال الورقية، وأجرى مقابلات مع جميع من لهم علاقة. وقبل أسبوعين، تقدم بتقرير إلى مدير الادعاءات العامة وهيئة شكاوى الشرطة من (٤٥٠) صفحة. ويؤكد التقرير أن تقريرى الشطب مزيفان.

وقد تعثر التحقيق الذى قام به بشدة لفقدان بعض الوثائق الهامة. فنسختا تقريرى الشطب الأصليتان المكتوبتان بخط اليد اختفتا بصورة غامضة، مما جعل من المستحيل التأكد مما إذا كانتا موقعتين فعلاً من المجرمين صاحبى العلاقة بل حتى من معرفتهما بمحتويات التقريرين. كما أن سجلات الجرائم "التى نُظِر فيها" أتلفت خلال الشهر السابق.

وحاول رجلا الشرطة السرية التشكيك فى ووكر، وادعيا أن له ثأراً مع أحدهما لعدم قيامه بالادعاء على رجلين هاجما ووكر فى نادٍ ليلى. وقد ذكرا احتمال أنه إذا كان هناك خطأ فى الاعترافات فهو يعكس ضغط العمل أو أنها غلطات طبيعية.

وقد يقرر مدير الادعاءات العامة الآن أنه لا توجد أدلة كافية لإحالة الضابطين إلى المحكمة. وقد يقال عندئذ إنه لا يوجد أى دليل آخر يبرر المزيد من التحقيق فى الادعاءات. ومن المعروف أن هيئة شكاوى الشرطة مهتمة اهتماماً عميقاً بالقضية وحريصة على توسعة مداها، لكن ليست لديها الإمكانيات للقيام بذلك. ويخشى ووكر أن يكون قد عرض مهنته وأسرته للخطر دون أن يحقق العدالة، وهذا هو السبب الذى جعله الآن يقوم بالمجازفة النهائية، وهى التحدث علانية.

٤٣

التعاون والتحكم

لا يمكن التحكم فى النظم المعقدة من الخارج، إذ إن من المحتم أن يكون للنظام منطق داخلى وديناميكية خاصان به. فى النظم المعقدة يكمن التحكم فى نمط العلاقات التى يتكون منها النظام نفسه.

وهذا له معانٍ ضمنية كبرى لإدارة المنظمات المعقدة، مما يوحى بالحاجة إلى استبدال القيادة ومحاولات التحكم من جانب واحد بعملية تتسم بقدر أكبر من التعاون. وفى المقتطف التالى: "التحكم: غروب التسلسل الهرمى" يعطى هارلان كليفلاند Harlan Cleveland تفسيراً واضحاً ومقنعاً للسبب فى أن الانفتاح والمشاركة هما أكثر من مجرد خيار إيديولوجى.

التحكم

غروب التسلسل الهرمى*

يجمع بعض الأشخاص النقود المعدنية أو الطوابع أو علب السعوط أو نسخ مقلدة من لوحات سلفادور دالى Salvador Dali. وقد اعتدت على تجميع نسخ من كانوت، أى أمثلة من السلوك تذكِّر بالعاهل الدانمركى الأسطورى كانوت Canute الذى وقف على شاطئ إنجليزى وأمر المد والجزر بالتوقف والسكون ليبرهن قوته. وحسب قول مؤرخى شعب الفايكنج Viking كان يقصد أن تبلله المياه، ليكون ذلك درساً عملياً فى التواضع لحاشيته التى اعتقدت أنه شديد القوة. لكن اسم كانوت دخل فى الأساطير ليستخدم كاستعارة تعبر عن محاولات تفادى المحتوم، وبهذا المعنى نسترجع ذكراه هنا.

إن بيئة الإعلام التى أوجدها اندماج الحاسوبات والاتصالات عن بعد مليئة بالأمثلة عن السلوك الكانوتى المعاصر. وتبدو المشكلة أننا بدون تمحيص تبنينا لأغراض إدارة

المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

Harlan Cleveland, "Control: The Twilight of Hierarchy," *New Management* (vol. 3, no. 2, pp. 14-18), Copyright (c) 1985.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك من شركة: John Wiley & Sons, Inc.

المعلومات مفاهيم برهنت على فائدتها فى القرون التى كانت فيها **الأشياء** هى الموارد المهيمنة والأغراض الأساسية للتجارة والسياسة والسلطة والهيبة. وحين نقوم بذلك فإن حكمتنا الموروثة تتحول بصورة ما إلى حماقة. ولا يصدق هذا فى أى مجال مثلما يصدق فى الإدارة والسياسة.

المعرفة قوة، كما كتب فرانسيس بيكون Francis Bacon عام ١٥٩٧م. وهكذا فكلما اتسع نطاق المعرفة يزداد انتشار القوة. وإلى حد كبير لا يتوافر للأفراد والشركات والحكومات خيار فى هذا الأمر، فهو النتيجة التى يتعذر تجنبها للإبداع من خلال التعليم والمجتمعات التى تحتوى ملايين الأشخاص من ذوى المعرفة.

ونرى النتائج فى كل مكان حولنا، وحول العالم. فهناك تزايد مستمر للعمل الذى يتم بطريقة أفقية أو الذى لا يتم، وتزايد مستمر للقرارات التى تتخذ بعد استشارات تتسع أكثر فأكثر أو التى لا يستمر تطبيقها. ويطلق اليابانيون على ذلك اسم الإجماع، والإندونيسيون اسم المشاورة. ويسميه الشيوعيون القيادة الجماعية. ونسميه نحن العمل كفريق أو عمل اللجان. ولو قام مكتب الإحصاء كل عام بعدٍّ اللجان لكل ألف من السكان فسيكون لدينا مقياس كمى تقريبى للعديد من التغييرات التى يطلق عليها اسم مجتمع المعلومات.

فى بيئة المعرفة الجديدة علينا أن نعيد التفكير فى جوهر طبيعة الحكم والقوة والسلطة. وهناك ثورة فى تقنية التنظيم – وهى غروب التسلسل الهرمى – قد بدأت مسيرها.

وبالطبع كانت المعلومات دومًا أساس التنظيم البشرى. فقد كان الذين يملكون المعلومات الأفضل والأحدث (موسى وألواحه، الجنرالات ومعهم رسلهم السريعون، الملوك ومعهم جواسيسهم وسفراؤهم، المضاربون فى السوق بما لهم من منافذ إلى أسواق الذهب والماس أو إلى أسهم الملكية، قوى الأمن بما لها من مصادر الإشاعات والقيل والقال) لهم أفضلية على بقية الجنس البشرى.

ولكن بعد أن أصبح من الممكن نشر المعلومات بسرعة وعلى مدى واسع – تتجمع وتُحلَّل بسرعة، وتنقل على الفور، ويفهمها الملايين بسهولة ويسر – تعرضت إلى التآكل المتسارع احتكارات القوة التى أفسحت المجال لها المعرفة المحصورة. والغريب أن كلاً من الاحتكارات وضحاياها لم يلحظوا هذا التوجه إلا ببطء.

الملك كانوت المعاصر:

فى الماضى حين كان القليلون فقط هم المثقفون والمطلعون على الأمور، كان الأرجح أن تنظم قيادة الجاهلين فى بنى عمودية من السلطة والتحكم. ولكن قيادة العالمين مختلفة: فهى لا تؤدى إلى الفعل المطلوب إلا إذا مورست بالإقناع بصورة رئيسية، مما يتطلب استشارة الأشخاص الذين ينبغى أن يقوموا بعمل ما لجعل القرار ينجح. وحين يكون الناس مثقفين ولا يعاملون على هذا النحو، فهم إما أن يعيقوا القرارات المتخذة أو يجب أن يُخضَعوا عن طريق المعلومات الخاطئة المنظمة التى تدعمها القوة الغاشمة. وقد أعطت بولندا مؤخراً مثالاً على هاتين الحالتين.

وهذا هو أصل نظرية تشستر برنارد Chester Bernard الأصلية فى الوظيفة التنفيذية: التفويض بالسلطة يتجه نحو الأعلى. فأنت كمدير لمنظمة لا تملك أية سلطة لا تمنح لك من قبل مرؤوسيك. وانتزاع تعاونهم المستمر (والمبتهج إن أمكن) هو مهمتك الأساسية كمدير، فبدونها لا يمكنك إنجاز حتى المهمات العادية جداً (والتى يعتبر الآخرون أنك أنت المسؤول عنها وليس موظفيك). بل من المؤكد أنه فى كثير من المكاتب اليوم تجرى مقاومة أو رفض للأوامر التى كانت فى الماضى تقبل بصورة روتينية. فى المكاتب الأمريكية الحديثة، إذا أردت فنجاناً من القهوة فإنك لا تعطل زميلك أو سكرتيرك عن عمله كى يحضره لك.

وفى هذه البيئة فاز بسهولة وزير الخارجية ألكساندر هيج Alexander Haig بجائزة الملك كانوت لعام ١٩٨١م. فبعد محاولة اغتيال الرئيس ريجان Reagan بفترة قصيرة، أعلن هيج على شاشة التلفزيون من البيت الأبيض: "إننى أمسك بزمام الأمور هنا...." ولم يولد هذا لا الاطمئنان ولا الغضب لدى الأمريكيين، وإنما الضحك المتوتر، كما يحدث حين مشاهدة مسرح اللامعقول. فنحن الشعب نعرف بالفطرة أنه فى نظامنا الديمقراطى الجماعى، لا يوجد أحد "يمسك بزمام الأمور،" ولا يمكن أن يوجد، ولا حتى يفترض أن يوجد. فحسب تصميم الدستور الذى تدعمه ظروف العمل الغنية بالمعلومات، نعيش فى مجتمع لا أحد فيه يجلس فى مقعد القيادة.

وكلنا نعرف أمثلة عن نسخ أخرى من كانوت وعن أفراد من الحاشية لا تظهر سخافاتهم على شبكات التلفزيون الوطنية: مديرون تنفيذيون يعطون أوامر فى حين يجب عليهم أن يوجهوا أسئلة، ومديرون يعتقدون أن زملاءهم فى العمل رؤساء أو مرؤوسين لهم، وأشخاص يقومون بالعمل بلا صبر ولا يجدون وقتاً لإجراء استشارات جانبية - وباختصار، بناة الأهرامات البيروقراطية الذين لم يتعلموا العمل بالاستشارة وإجماع الرأى.

فى نظام للحكم غنى بالمعلومات يتغير حتى تعريف التحكم. فأعداد كبيرة جداً من الأشخاص الذين استقوا القوة من المعرفة - والذين يتجمعون فى أحزاب وأجنحة وفرق ضاغطة lobbies وجماعات مصالح ومجموعات من الجيران ومئات البنى الأخرى - يؤكدون حقهم فى "صنع السياسة" أو يشعرون أن ذلك واجبهم.

ولا يسير صنع القرار بواسطة "اقتراحات إلى الأعلى وأوامر إلى الأسفل" فحسب، ولكن بتطوير إحساس مشترك بالاتجاه بين الأشخاص الذين لا بد لهم أن يشكلوا الاستعراض إذا أريد للاستعراض أن يتم. وتصبح بنى الكليات وليس القيادات هى أساس التنظيم الطبيعى بصورة أكبر. ويصبح "التشاور والعمل كشبكة" وليس "السلطة والتحكم" هما الشكلان الإجباريان لإنجاز القيام بالأشياء.

ولا يمكن أن يتم "التخطيط" على يد بضعة قادة، ولا حتى على يد ألمع الأشخاص الشديدى البراعة المنغمسين فى وحدة تحليل للأنظمة أو فى هيئة تخطيط. فالتخطيط فى الحياة الواقعية هو الارتجال الديناميكى من قبل الكثيرين المبنى على الإحساس العام بالتوجه. فالإحساس بالتوجه يعلن عنه بضعة من الأشخاص الكثيرين فقط، ولكن لا يتم ذلك إلا بعد استشارات صادقة مع الأشخاص الذين سيرتجلون العمل على أساس ذلك الإحساس.

وينطوى صنع القرار المبنى على مشاركة أكبر على الحاجة إلى مقدار كبير من المعلومات الواسعة الانتشار، وعلى مقدار كبير من التغذية المرتدة التى يُصغَى إليها جيداً كما هو الحال فى العمليات البيولوجية. وتصبح المشاركة والتغذية المرتدة من قبل الجمهور شرطين يسبقان القرارات التى يستمر تنفيذها.

ولا تعود السرية رائجة، لأنه من الصعب جداً كتمان الأسرار. وهذا يعنى المزيد من الانفتاح، ليس كتفضيل إيديولوجى وإنما كضرورة تقنية....

٤٤

مصانع خالية من الأشخاص

إننا نتوجه بسرعة إلى عصر التشغيل الآلى الكامل. وفى القصة التالية التى نشرتها مجلة فورتشن *Fortune*، يبين جين بايلنسكى Gene Bylinsky كيف أن ألن – برادلى Allen-Bradley، وهو صناعى من ميلووكى Milwaukee يصنِّع أجهزة التحكم الصناعية، يمكنه أن يشغل بالسرعة الكاملة مصنعًا يعمل بالحاسوب وينتج أشكالاً مختلفة من منتج واحد، وحتى فى مجموعات مؤلفة كل منها من وحدة واحدة. وتتيح لنا هذه القصة نظرة سريعة لنزعة هامة فى التصنيع من شبه المؤكد أنها ستقلب مكان العمل، وقدرة المصنِّعين على خدمة أسواقهم.

إنجاز كبير فى تشغيل خط التجميع آليًا*

الساعة هى السابعة والنصف صباحًا فى الطابق الثامن من بناء شركة ألن–برادلى، وهو بناء عمره ثمانون عامًا فى الحى الجنوبى فى ميلووكى. قبل ساعتين ونصف قام حاسوب إطار رئيسى من طراز آى بى إم IBM بنقل أوامر الأمس إلى حاسوب جدولة رئيسى. الآن بأمر من حاسوب الجدولة تبدأ الحركة فى خط التجميع الأكثر تقدمًا فى العالم مصدرة تأوهات كأصوات الريح وصفرات كأصوات الطيور. وتومض الأضواء. وبدون أى تدخل بشرى تبدأ أغلفة بلاستيكية حجمها بحجم راديو الجيب الترانزيستور فى السير والمرور عبر (٢٦) محطة تجميع مشغلة آليًا ومعقدة.

وتبين ملصقات رموز الشفرة القضيبية، التى يطبعها الحاسوب فى المكان نفسه ويلصقها على كل غلاف بلاستيكى بواسطة ذراع آلى، لكل محطة تجميع أى من المائتى قطعة المختلفة يجب تركيبها وكيفية الجمع بين القطع. ومع تحرك الأغلفة على شريط ناقل، تقوم أصابع إلكترونية دقيقة بإدخال نوابض، وتقوم ذراع آلية أخرى بوضع غطاء على

المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

Gene Bylinsky, "A Breakthrough in Automating the Assembly Line," *Fortune* (May 26). (c) 1986 Time Inc.

الأغلفة، وتثبت مفكات آلية بعض المسامير اللولبية. وعند نهاية الخط تطبع طابعة ليزر معلومات تفصيلية عن المنتج على أحد جوانب كل من العلب البلاستيكية التى تم صنعها. وبعدئذ تُحزم العلب، وتصنف حسب طلبات الزبائن، وتنقل عبر قنوات منحدرة لتصبح جاهزة للشحن – وكل ذلك، آليًا. وقلما تكون هناك أية حاجة للفنيين الأربعة الذين يقفون على طرف لكى يعالجوا أية حالات انسداد أو ازدحام. والوقت الذى تستغرقه كل علبة من البداية إلى النهاية هو (٤٥) دقيقة.

إن اختصاص شركة ألن – برادلى هو أجهزة التحكم الصناعية. والوحدات الستمائة التى تُنتَج كل ساعة على خط التجميع المشغل آليًا هى ملماسات ومرحِّلات تخدم المُقْلعَات وأجهزة التحكم فى المحركات الكهربائية الصناعية. وبخط التجميع المستقبلى هذا، حققت شركة ألن – برادلى نقطة انعطاف فى تطور التصنيع المتكامل بالحاسوب، الذى يختصر بالأحرف: CIM القدرة على صنع أشكال مختلفة من المنتج بسرعة الإنتاج بالجملة فى مجموعات تصل فى صغرها إلى وحدة واحدة.

وتستطيع شركات أخرى أن تلبى حاجات الزبون الخاصة على خطوط التجميع لديها، فشركة دير وشركاه Deere & Co يمكن أن تصنع تراكتورات وفق المواصفات المطلوبة ويمكن لجنرال موتورز General Motors أن تنتج سيارات ذات محركات ومعدات ستيريو مختلفة. لكن تلك الشركات لا تستطيع القيام بذلك آليًا بدون أى إبطاء أو توقف. ولم تتمكن أية جهة أخرى من تحقيق ما يصفه جون روثول John C. Rothwell مدير خط التجميع لدى شركة ألن – برادلى بأنه "حلم اليابانيين" – وهو "جعل البضائع تتدفق كالماء على خط التجميع." ومن المؤكد أن الملماسات والمرحِّلات ليست على القدر من التعقيد نفسه مثل السيارات والآلات الزراعية، لكن خط التجميع المدهش لدى شركة ألن – برادلى يبين الطريق إلى صنع منتجات أكثر تعقيدًا فى مجموعات تحتوى كل منها على وحدة واحدة.

وتستخدم شركة ألن – برادلى خط الملماسات لديها كخزانة عرض للمنتجات الأخرى، وخاصة ما يسمى الحاسوبات العمالية التى تدير الآلات فى ورشات المصانع. وقد تدفق الزوار، الذين بلغ عددهم أكثر من ألفين حتى الآن، لرؤية الخط وخرجوا وقد أعجبوا بما رأوا. وقامت شركة ألايد أوتوماتف Allied Automative الكائنة فى ساوثفيلد Southfield بولاية ميشيجان وهى فرع من ألايد سيجنال Allied Signal بإعطاء أربع حلقات لمديريها التنفيذيين فى ميلووكى، ليتمكنوا من مشاهدة خط شركة ألن – برادلى. ويقول جورج ر. سيجر George R. Seeger مدير تخطيط التقنية فى ألايد أوتوماتف "منتجاتنا مختلفة جدًا،

لكن أفكارهم يمكن تطبيقها على أية عملية تجميع تقريبًا." ويقول تشارلز مونتباس Charles Montpas مراقب الهندسة فى فرع إيه سى سبارك بلج AC Spark Plug من جنرال موتورز: "ما لديهم هو ما نود أن يكون لدينا فى الموضع الصحيح."

وبفضل الخط المشغل آليًا تمكنت شركة ألن - برادلى من الدخول فى وقت متأخر إلى السوق العالمية بما فيها من منافسة شديدة وتثبيت نفسها فى موقع القيادة. وقد ركزت الشركة - التى اشترتها روكويل العالمية Rockwell International فى العام الماضى بمبلغ (١.٦) بليون دولار نقداً - عبر تاريخها على السوق الكبيرة لأجهزة التحكم الصناعية فى الولايات المتحدة. وتمثل الملماسات والمرحِّلات نحو (١٠) بالمائة من مبيعات الشركة السنوية البالغة (١.٢) بليون دولار. لكنها جزء هام من المعدات الكهربائية الأخرى التى تبيعها شركة ألن - برادلى....

لقد استلم فريق من نحو (٣٠) من المهندسين والفنيين والمحاسبين وأصحاب الاختصاصات الأخرى مشروع مصنع المستقبل. وفى الوقت نفسه الذى كانت فيه مواقع الملماسات والمرحِّلات تخضع لإعادة التصميم لتسهيل التصنيع المشغَّل آليًا، كان المهندسون والفنيون يسابقون الزمن بعد أن حددوا لأنفسهم موعداً نهائيًا لتطوير عملية التصنيع بأكملها، بما فى ذلك آلات التجميع. وانتهى الأمر بشركة ألن - برادلى لأن تقوم بنفسها بتصنيع (٦٠) بالمائة من الآلات. وحصلت على الباقى من موردين خارجيين.

وقد فرض قرار صنع الملماسات والمرحِّلات فى مجموعات تتألف كل منها من وحدة واحدة إذا شاء الزبون ذلك أكبر تحد هندسى. يقول يوست Yost: "لقد كان شيئًا يذهب العقل، فلا أحد قد قام بهذا من قبل." وكان مفتاح العملية هو إيجاد طريقة للتعرف على المنتجات التى يجرى تجميعها فلا تكون هناك ضرورة لوقف الخط من أجل صنع أشكال مختلفة. وأسلوب اليابانيين **كانبان** (فى الوقت المناسب) يستخدم أرقامًا مسلسلة وأشياء خاصة كالدمى لتحديد بداية دفعة جديدة. لكن ذلك المدخل لا يسمح بصنع مجموعات مؤلفة كل منها من وحدة واحدة بالسرعات المطبقة فى الإنتاج بالجملة.

وقد تحقق الإنجاز الكبير حين خطر للمهندسين استخدام شيفرات قضيبية مختلفة لتحديد الملماسات والمرحلات المختلفة. وكانت الشيفرات القضيبية قد استخدمت فى الصناعة للعثور على القطع ضمن المخزونات، بالطريقة التى يتم بها رصد البضائع فى محلات الأغذية الضخمة. وفى الترتيب الذى أحدثته شركة ألن - برادلى تمثل الشيفرة القضيبية الرقم المعطى فى الكاتالوج للأداة المطلوب صنعها، كما تقوم بوظيفة الملصق

الذى يبين لجميع الآلات على خط التجميع العمليات التى يجب عليها أداؤها بصورة دقيقة. وقد تطلب تطوير نظام الشيفرات القضيبية العثور على طريقة جديدة لصياغة شيفرات قضيبية فى مكان التصنيع وطباعتها أثناء مرور أغلفة الملماسات والمرحِّلات. ويقول يوست إنه بعد أن حل مهندسو الشركة تلك المشكلة باستخدام طابعة شديدة السرعة ومعدّلة بشكل خاص "أخذت أشياء كثيرة أمكنتها." ويمكِّن استخدام الشيفرات القضيبية شركة ألن - برادلى من صنع المنتجات فى حجمين وبـ (٩٩٩) طريقة مختلفة لمزج القطع.

وهكذا فإن الملماسات والمرحلات من الأحجام المختلفة تختلط بعضها ببعض بلا قيود على خط تجميع شركة ألن - برادلى. وآلات التجميع التى تستجيب للشيفرات القضيبية لديها المرونة لأن تقوم بتغييرات شبه فورية دون حصول أى إبطاء فى الإنتاج. فعلى سبيل المثال، حين تُشعِر شيفرة قضيبية نقطة تجميع بالمفك باقتراب إطار ملماس أكبر حجماً، فإن المفك يرتفع ويضع مسماراً أكبر فى نقطة من الإطار أكثر ارتفاعًا. وبين الحين والآخر تتعذر قراءة الشيفرة القضيبية إما لرداءة الطباعة أو لعيب فى الملصق، وحين يحدث ذلك ينطلق جرس إنذار لينبه أحد المراقبين. وتكرار حدوث هذا الأمر أقل بكثير من حدوثه فى محلات الأغذية الكبيرة، حيث هناك صعوبة أكبر فى استيعاب قارئ الليزر للشيفرات القضيبية على العلب، لأنها كثيراً ما تمر أمامه وهى مائلة.

ويساعد التدقيق الذى تجريه عشرات من أجهزة الإحساس الخاضعة لتحكم الحاسوب على ضمان مراقبة الجودة. فعلى سبيل المثال، أثناء قيام آلة صقل بمعالجة وجوه مغانط شديدة الصغر تستخدم فى أجهزة التحكم، تقوم أداة قياس كبيرة بقياس الأسطح لإبقائها فى حدود تفاوت مسموح به يبلغ فى صغره سدس قطر الشعرة البشرية. وفى طرق التصنيع التقليدية يتم صقل المغانط أولاً، ثم توضع فى آلة فاحصة تخرج المغانط الفاسدة منها. لكن هنا لا توجد مغانط غير صالحة. ففى شركة ألن - برادلى أدى وجود (٣٥٠٠) خطوة من التفتيش إلى تحسين فى الجودة أبعد مما يمكن تحقيقه فى إنتاج أقل اعتماداً على الآلة.

ويزعم تريسى أورورك Tracy O'Rourke مدير شركة ألن - برادلى وكبير المديرين التنفيذيين فيها أنه لا يمكن لأى منافس فى أى مكان أن يتفوق عليها فى السعر أو الجودة فى مجال ملماسات الهيئة الفنية الكهربائية العالمية ومرحلاتها. وقد قام أحد المستخدمين الكبار بعد أن أثارت إعجابه قدرة الشركة على تسليم منتج كامل التصنيع فى اليوم التالى بتحويل تعامله من مورد أوروبى إلى شركة ألن - برادلى. وحسب شدة التنافس فى السوق

يراوح معدل سعر أحد الملماسات التى ينتجها خط التجميع المبتكر فى شركة ألن – برادلى بين (٨) دولارات أمريكية فى أستراليا و(٢٠) دولاراً فى الولايات المتحدة. ويكلف الملماس شركة ألن – برادلى (٦,٤٢) دولارات. ويقر مسؤول فى شركة سكوير دى Square D Corp، وهى شركة منافسة لألن – برادلى فى بلدتها نفسها: "نعم من المؤكد أنهم سبقونا فى هذا النوع من المنتجات." ولا تفصح سكوير دى عن مدى تكلفة الملماس لديها، لكن شركة ألن – برادلى تفترض أن منافستها تتكلف أكثر من (٦,٤٢) دولارات.

كما أن إنتاج منتجات منوعة بالشكل المطلوب وبسرعة عالية يمكن شركة ألن – برادلى أيضاً من الاستغناء عن معظم مخزونها من القطع. فالشركة تصنع كل شىء تريده للملماسات والمرحلات باستثناء النوابض والوشائع الكهربائية والمسامير اللولبية. ويؤمن مورد محلى النوابض على أساس نظام "فى الوقت المناسب." وتخزَّن المسامير والوشائع التي يتم شراؤها بكميات كبيرة اقتصادية وتخزينها إلى أن يحين وقت احتياجها. ويقوم الفنيون الأربعة بتعبئة آلات خط التجميع أثناء الليل فقط بما يكفى من المواد الخام والقطع للقيام بأعمال اليوم التالى.

ولأن شركة ألن – برادلى قبل بنائها خط التجميع النموذجى لم تكن تصنع ملماسات الهيئة الفنية الكهربائية العالمية ومرحلاتها، فإن النقابة الرئيسية فى الشركة، وهى نقابة عمال الكهرباء المتحدين، لم تبد أى اعتراض. ويقول وليم مولنهور William Moolenhauer ممثل النقابة الرئيسى فى فرع ميلووكى ١١١١ "إن عملية التصنيع العالى تزيد باستمرار من مقدار العمل فى شركة ألن – برادلى. وسيكون أمننا الوظيفى مستقراً، لأننا سنصنع الأجهزة المطلوبة لذلك التشغيل الآلى."

وتقوم الشركة الآن بتطوير خطوط أخرى مشغلة آليًا لصنع ملماسات ومرحلات أكبر حجماً. وستقوم أجهزة الإنسان الآلى المبرمجة بتجميع بعضها. ويقول جيمس كينسيلا James J. Kinsella نائب رئيس الفرع والمدير العام للمنتجات الآلية فى الشركة: "إننا الشركة الأولى فى جميع الأسواق التى نتعامل معها، وننوى الحفاظ على هذه المكانة." والدرس الذى تعطيه شركة ألن – برادلى للشركات الأمريكية هو أن التصنيع المتكامل حاسوبياً يؤمن لها بديلاً عن العمل خارج الولايات المتحدة أو تصفية أعمالها.

٤٥
مكاتب خالية من الأشخاص

تقوم أنظمة البيانات المدخلة فى الحاسوب بإجراء تبديل كبير فى عمل المكاتب فى قطاعات كثيرة من المجتمع. وفى التقرير التالى من مجلة التجارة الكندية *Canadian Business* نرى كيف تحدث البيانات الإلكترونية ثورة فى التوزيع والبيع بالقطعة. وكما أن التصنيع بالتشغيل الآلى يوجد مصانع خالية من الأشخاص، فإن نظم المعلومات الحديثة تجعل المكاتب غير ضرورية وكذلك العاملين فيها. ويزداد باستمرار الترادف فى المعنى بين التنظيم وتبادل المعلومات الإلكترونى.

الشراء إلكترونياً*

كانت شركة بروفيجو للتوزيع .Provigo Distribution Inc تواجه كمية هائلة من الأعمال الورقية، إذ إن ما قيمته (٩٠٠) مليون دولار أمريكى من المعلبات والبضائع المجففة يمر فوق أرصفة التحميل لديها كل عام. وعلى الرغم من أن سلسلة البقاليات هذه قد أدخلت مخزونها ونظام طلبات المشتريات لديها فى الحاسوب عام ١٩٨٤، فقد كانت لا تزال مضطرة لأن تبلغ معظم طلباتها إلى مورديها البالغ عددهم أكثر من (٤٠٠) عن طريق الهاتف، وأن تردف ذلك بطلبات شراء وطلبات شحن وفواتير تجهّز يدوياً. فعدم التوافق بين جهاز الحاسوب لدى شركة بروفيجو والأجهزة الموجودة لدى الموردين لم يتح للمشترين تبادل الاستمارات الضرورية إلكترونياً. وبالإضافة إلى التكلفة الأعلى فى إجراء التعاملات التجارية بهذا الشكل، كانت هناك أيضاً تكاليف المخزونات. فلأن البريد الكندى كثيراً ما يستغرق عدة أيام لتوصيل طلبات الشراء، كان لا بد من الاحتفاظ بكميات من البضائع فى المخازن بتكلفة عالية لخدمة احتياجات محلات بروفيجو البالغ عددها (٨٤٢).

لكن طريقة شركة بروفيجو القديمة فى إجراء أعمالها فى طور التغير الآن بفضل تبادل البيانات الداخلى الإلكترونى، وهو طريقة متطورة من الإرسال بالتلكس أو إرسال الأقراص

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):
Grant Buckler, "Plugged-In Purchasing," *Canadian Business*, August 1987, p. 23.

المغناطيسية عبر البريد، فهو طريقة فى إرسال وثائق تجارية عادية بين أجهزة للحاسوب غير متوافقة فيما عدا ذلك. ويتلقى الآن اثنان وعشرون من أكبر الموردين لشركة بروفيجو الطلبات إلكترونيًا عن طريق شبكات الاتصالات جنرال إلكتريك General Electric وكراونتيك Crowntek وتيليكوم كندا Telecom Canada. ويستخدم الموردون الشبكة بدورهم لإرسال الفواتير إلى سلسلة محلات البقالة. ويأمل موريس ديجنارد Maurice Dignard وهو مدير محلات بروفيجو والمحلات المرتبطة بها أنه فى نهاية العام ستبلغ نسبة طلبات الشركة وفواتيرها التى ستخضع لهذه الطريقة (٨٥) بالمائة. وهو يقول: "لقد خفض تبادل البيانات الداخلى الإلكترونى الأخطاء بنسبة بلغت فى بعض الحالات (٦٠) بالمائة وسرَّعت عملية الطلب."

وليست بروفيجو إلا واحدة من الكثير من المنظمات الكبيرة التى شهدت ما ينتج عن تطبيق التبادل الداخلى الإلكترونى للبيانات من تخفيض كمية المخزونات وتحسن فى التدفق المالى وازدياد فى إرضاء الزبائن. وبعد بداية بطيئة نسبيًا فى كندا (فقد بدأ التبادل الداخلى الإلكترونى للبيانات فى شركات النقل فى الولايات المتحدة منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين)، هناك الآن مقدار كبير من تبادل البيانات فى صناعات الأغذية والنقل والتخزين فى المستودعات ولوازم السيارات، وكذلك فى المجالات الكهربائية والمنتجات المكتبية. وفى الوقت الراهن تستخدم ما بين (٢٠٠) و(٣٠٠) شركة التبادل الداخلى الإلكترونى للبيانات.

ويستطيع هذا النظام حاليًا التعامل مع وثائق تجارية شديدة التنوع. ومن الوثائق الشائعة طلبات الشراء والفواتير ومذكرات الرصيد والديون وبواليص الشحن ومذكرات الشحن والاستلام. ويقول ألان تشاربونو Alan Charbonneau مدير فرع الخدمة البريدية الإلكترونية إنفوى ١٠٠ Envoy 100 التابعة لتيليكوم كندا: "إن التبادل الداخلى الإلكترونى للبيانات يمس كل أوجه الأعمال التجارية." وتدريجيًا حتى تحويل المبالغ الإلكترونى سيتم عن طريق شبكات الحاسوب كما هو الحال حاليًا فى الولايات المتحدة. وإتاحة المجال للزبائن لتقديم طلباتهم إلكترونيًا ستعطى الباعة وقتًا أطول للتحدث إلى الزبائن عن الجديد من المنتجات وعن احتياجاتهم ولتقديم أشكال أخرى من المساندة. ونتيجة للتبادل الداخلى الإلكترونى للمعلومات، سيتغير دور موظفى المبيعات فى الخطوط الأمامية. ويقول بوب فاريل Bob Farrell مدير الخدمات التجارية فى شركة مبيعات وتوزيع وستنجهاوس Westinghouse Sales and Distribution, Inc فى تورونتو الذى يستخدم التبادل الداخلى

الإلكترونى للمعلومات: "الكثيرون من موظفى المبيعات التقليديين كما نعرفهم اليوم سيلعبون دوراً تسويقياً أقوى."

ومفتاح نظام التبادل الداخلى الإلكترونى للمعلومات هو البرامج الحاسوبية التى يمكنها القيام بمهمة الوسيط، فهى تترجم كل عنصر من الوثيقة التجارية - مثلاً الصنف والكمية وسعر الوحدة ومجموع المبلغ المترتب - من الصيغة المستخدمة فى الحاسوب المحلى إلى الشكل المعيارى فى النظام. وبعدئذ يكون النقل من حاسوب لآخر عبر الوصلات الهاتفية فى غاية السهولة. فما عليك سوى أن تدير رقم المرسل إليه ليتم إرسال الرسالة المترجمة عبر شبكة الاتصالات إلى "صندوق بريد" إلكترونى (مثل الصناديق المستخدمة فى خدمات البريد الإلكترونى). ولا يستطيع أحد سوى المرسل إليه الوصول إلى صندوق البريد هذا، المحمى بشيفرة تعريف للمستخدم وبكلمة سر. ويقوم عندئذ برنامج التبادل الداخلى الإلكترونى للمعلومات الموجود على الحاسوب المستلم بتحويل الرسالة من شكلها المعيارى إلى شكل يفهمه ذلك الحاسوب. وتستغرق العملية بأكملها بضع ثوانٍ لكل تعامل تجارى.

٤٦

التصنيع القائم على عمل الفرق

ديجيتال تجرب نظام الاستغناء عن الرؤساء*

فى صناعات كثيرة تتحول بسرعة خطوط التجميع والإدارة العلمية إلى أشياء من الماضى. وتوضح المقالة التالية كيف أن شركة معدات ديجيتال Digital Equipment بدأت تجرى تجارب على شكل تنظيمى يقوم على الفرق ويكون التركيز الأساسى فيه على إبداع الموظفين وثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم.

إنفيلد Enfield، ولاية كونيتيكت: يبدو مصنع شركة معدات ديجيتال هنا من الداخل كأنه ليس مصنعًا بقدر ما هو مستودع ملىء بالآلات والمكاتب الموضوعة عشوائيًا. وتبدو المعدات والأشخاص وتجهيزات المصنع الغريبة مبعثرة بصورة اعتباطية فى المبنى الشبيه بالكهوف والبالغة مساحته عشرة آلاف قدم مربع. فلا توجد ممرات مرتبة تقسم المساحة، ولا أمكنة واضحة للمرور عبر هذه المتاهة.

وفى لمسة خاصة من المفارقات تنتصب شبكة كرة طائرة جاهزة للاستعمال فى أحد أطراف الغرفة.

ويتبين أن هذه هى إدارة جديدة. وهى تجربة - أو كما يسميها أحد مسؤولى شركة ديجيتال: "استثمار" - فى مدخل الإدارة بالفرق.

وهى حسب قول مسؤولى الشركة تجربة ناجحة.

فموظفو المصنع البالغ عددهم (١٨٠) شخصًا ينتجون وحدات مطبوعة للوحات الدوائر فى أنظمة التخزين الحاسوبية. وفى مصانع ديجيتال الأخرى يتم إنتاج وحدات مماثلة على خطوط التجميع، حيث يقوم شخص واحد طيلة النهار بالعمل نفسه أو بتشغيل الآلة نفسها.

---

* المصدر : مقتطفات مأخوذة من:

Wendy Fox, "Digital Trying the Bossless System," *The Boston Globe*, October 14, 1984, pp. 89-92.

وفى المقابل يتم فى مصنع إنفيلد تجميع كل لوحة من البداية إلى النهاية من قبل فريق من بين عدة فرق. ويتقاسم أعضاء كل فريق البالغ عددهم (١٨) شخصًا العمل فيما بينهم، ويجمعون الوحدات من وقت وصول المواد الخام إلى المصنع إلى الوقت الذى يشحن فيه المنتج المنتهى ويخرج من الباب. ويُتوقع من كل شخص أن يتمكن من القيام بجميع الأعمال المطلوبة لصنع الوحدة، والبالغ عددها عشرون تقريبًا.

يحدد العمال ساعات عملهم بأنفسهم، ويضعون جداولهم ويقومون بفحص عملهم ويتحملون مسؤولية جماعية كفريق عن كل لوحة. ولا توجد ساعات تسجل الدوام ولا حراس أمن ولا مسؤولون لمراقبة الجودة ويوجد مفتاح للمبنى مع كل موظف.

والنظام ليس جديداً، فقد ظهرت عدة آلاف من العمليات المشابهة فى شركات ومصانع أخرى فى أرجاء البلاد خلال السنوات العشر الماضية. لكنه نظام جديد لشركة ديجيتال، وعلى الرغم من أنه لا يعنى سوى نسبة ضئيلة جداً من موظفى الشركة فى العالم البالغ عددهم (٧٣٠٠٠) موظف (منهم نحو ٢٨٠٠٠ فى ماساشوسيتس)، فإن مسؤولى الشركة يؤيدونه ويقولون إنهم على استعداد للتوسع فيه وإدخاله فى أقسام أخرى من الشركة.

يقول جريج بلاكياس Greg Plakias مدير تصنيع المجموعات لدى ديجيتال لشؤون نظم التخزين: "إننا كشركة نقوم بالكثير من إجراء التجارب ونشجعه ونكافئ عليه. ونحن نعتقد أنه إذا كان الاستثمار والمفهوم ناجحين، فإن أقسامًا أخرى من الشركة ستقوم بأخذ الأجزاء التى تكون أكثر قابلية للتطبيق ضمن تنظيماتها."

ويقول بروس ديلينجام Bruce Dillingham مدير مصنع إنفيلد إن النظام الجديد خفض الزمن المطلوب لإنتاج لوحة دوائر مطبوعة بنسبة (٤٠) بالمائة، وخفض إلى النصف كمية الفضلات الشائعة فى هذه الصناعة، وأنتج عدداً من الوحدات الخالية تمامًا من العيوب يعادل ضعف ما تنتجه نظم الإنتاج الأخرى.

والنظرية الكامنة وراء هذه الأشكال الجديدة من الإدارة المتشاركة كما يقول هومر هيجدورن Homer Hagedorn مستشار الإدارة لدى شركة آرثر د. ليتل Arthur D. Little فى كامبردج هى أن "اهتمام الناس بما يقومون به من عمل سيكون أكبر وسيقومون بعمل أسرع وأكثر جودة."

ويقول الموظفون فى مصنع ديجيتال إن هذا هو بالضبط ما يشعرون به.

فبيتى ستبنز Betty Stebbins وهى جدة من سبرينجفيلد Springfield عملت لدى ديجيتال منذ خمسة أعوام وفى مصنع إنفيلد منذ عام واحد تقول: "إن هذا يعطينى قدراً من الخبرة الإضافية حول كيفية تجميع اللوحة بأكملها وكيفية فحصها. والمرء يشعر بشىء من الفخر؛ لأنه يرى المنتج النهائى."

ولا يقبل بلاكياس إعطاء أرقام محددة عن الإنتاجية والتوفير، لكنه يقول إن التجربة، التى بدأت منذ عام، "تسير بشكل جيد جداً."

ويقول بلاكياس: "كنا نشعر دائمًا أن صانعى الخردوات التقليديين يستثمرون مبالغ طائلة فى مجالات الإنسان الآلى والتشغيل الآلى، ولا يلتفتون إلا قليلاً لطرق تحسين المنتج من خلال نظم العمل المبتكرة والأشخاص." ويقول إن ديجيتال تحاول زيادة إنتاجيتها بعدد أقل من الأشخاص مع تأكيدها في الوقت نفسه على المشاركة الفردية فى العملية وعلى الاعتزاز الشخصى بالمنتج."

وحسبما يقول بلاكياس، تحاول الشركة أن تحقق توازنًا "بين الجزء الاجتماعى من حياة الفرد والجزء الخاص بالعمل منها."

والنظام فى إنفيلد هو فكرة ديلينجام، وهو بدوره استقى الفكرة من حديثه مع مديرى مصانع آخرين فى أنحاء البلاد.

وهو يقول الآن: "هذا بالضبط هو الشىء الذى أؤمن به."

ومع تطور فكرة المصنع وبناء المبنى فى إنفيلد، كان الموظفون يشاركون منذ البداية. وبالإضافة إلى المعماريين والمهندسين والمحاسبين، وظَّفت ديجيتال عالمًا فى الأنثروبولوجيا.

ويقول ديلينجام إن بساطة المبنى وكفاءته وحدهما وفرا على الشركة نصف مليون دولار من التكاليف المعتادة لإنشاء مصنع جديد.

وقد اختارت ديجيتال عدم تعطيل الأموال فى مخزونات طويلة الأمد، وصُمم المبنى بحيث تكون مساحة تخزين المواد فيه صغيرة جداً.

وهناك غرفة اجتماعات ذات أربعة جدران قابلة للتكيُّف، ويمكن تحريكها إلى أى مكان فوق أرض المصنع. وقد رتبت بعض طاولات المكاتب فى مجموعات كل منها مؤلف من أربع، متمركزة حول عمود يصل إلى السقف يحتوى على خطوط هاتف وكهرباء. ورتب البعض الآخر فى أزواج بحيث تقابل إحدى الطاولتين الأخرى لزيادة الاتصال البصرى والاقتران بين العاملين.

وشبكة كرة الطائرة ومعدات التمارين فى طرف المصنع هى للموظفين، كما أنها لعائلاتهم. (يقول ديلينجام: "إننا نحاول خلق توازن بين العمل والعائلة.")

ويقوم أعضاء الفريق بمقابلة العاملين الجدد وتدريبهم، ويعطون بعضهم البعض اختبارات للمصادقة على تعلمهم أجزاء جديدة من عملية التصنيع. وتستند الزيادات فى الأجور إلى تحسن مستويات المهارة، وليس إلى الأقدمية أو السلطة.

ولا يوجد سوى ثلاثة مديرين بالإضافة إلى ديلينجام.

ويقول ديلينجام: "كل شخص هنا معلم وكل شخص تلميذ. والأشخاص مسؤولون عن أنفسهم، وهذا هو السر."

ويقول هيجدورن إن هذا يسبب مشكلات أحيانًا: "يجب أن تؤسس ضمن النظام استعدادًا لدى مجموعة الزملاء لرفض أى أشخاص غير صالحين. وهذا شىء يصعب القيام به فى بعض الأحيان."

ويقول ديلينجام إن هدفه هو خلق جو غير رسمى، مرسل على سجيته ومبنى على الثقة، تكون دوافع الأشخاص فيه نابعة من الذات ويكونون مبدعين ومنفتحين ومرنين.

ويتابع قائلاً: "لا نريد عددًا كبيرًا من النسخ المطابقة للأصل هنا، بل نريد الكثير من الأفراد، إن كل شخص هنا يعرف كل شىء أقوم به. ونحن لا ندفع للناس أجورًا على وظائفهم، بل نحاول أن نستخدم الشخص كاملاً."

ويقول بلاكياس إن ديجيتال تريد أن تنتج فى مصنع إنفيلد فى يوم واحد ما كانت تنتجه فى المصانع الأخرى فى عشرة أيام. لكن الهدف الحقيقى كما يقول هو التأكيد على إنجاز كل موظف ومشاركته.

وهو يقول: "الإنتاجية شىء جيد، لكنها تتحقق بطرق كثيرة. وهذا بصورة أساسية هو استثمار فى أهم ما لدينا من الأصول، ألا وهو الأشخاص. والمفهوم الذى صممناه هنا هو مفهوم لا يتضمن سوى عدد قليل جدًا من طبقات الإشراف والإدارة.... ولدينا هنا بيئة ليس لها هيكل وظيفى. وهذا مفهوم قائم على الفرَق."

لكن هذا المفهوم لا يخلو من العقبات غير المتوقعة.

فبسبب عدم وجود كميات كبرى من المواد المخزنة، يتسبب البائعون الذين يتأخرون فى التسليم، والذين يرسلون مواد أولية فيها عيوب فى "تعطيلنا على الفور،" كما يقول ديفيد

لابريك David LaBrecque العضو فى أحد الفرق. ويتابع قائلاً: "لكننا تعرفنا على عدد ضئيل من الباعة ذوى السجلات الناصعة،" وحتى الآن لم يسبب صغر كمية المواد المخزنة أية مشكلة.

وعلى الرغم من أن ديليجام يعتقد أن نظامه "سينجح فى أى مكان،" فإنه يقر أنه ليس نظامًا "لكل من هب ودب. فهو نظام مهدِّد. إننا لا نحتاج إلى أشخاص كثيرين. وقد تغير دور المحترفين إلى دور تعلّمى."

وهناك عمال كثيرون لا يودون العمل فى مكان يتساوى فيه العاملون من حيث سلطتهم ولا توجد فيه فرصة لأن يصبح المرء مشْرفًا.

ويرد بلاكياس قائلاً: "بدلاً من أن تتحسن فى عمل ما تجيده، فإنك تتحسن بإضافة المزيد إلى ما هو متوافر لديك. ومع اكتسابك معرفة أكثر حول طريقة بناء المنتج وإدارة النواحى الإدارية للمنتج، ترتفع قيمتك."

وفى الواقع يفضل بعض الأشخاص - مثل جوزيف تالبوت Joseph Talbot الذى عمل مشرفًا لمدة تسعة أعوام لدى شركة ديجيتال فى سبرينجفيلد - أن يكونوا جزءًا من فريق على أن يمارسوا سلطتهم على الآخرين.

وقد قال تالبوت مؤخرًا فى المصنع وهو منحنٍ فوق طاولة ليقوم بإجراء تعديلات دقيقة جدًا فى لوحة دوائر: "كنت أترأس سبعة عشر شخصًا. وبعد فترة يصبح الأمر مملاً. وينبغى لى أن أتعلم الجانب التصنيعى من العملية. فهذا يوفر لك الصورة الإجمالية."

ويقول هيجدورن من شركة آرثر د. ليتل إنه يتوقع أن يرى نظم إدارة مثل النظام هنا تنتشر إلى شركات أخرى لأن "عدداً أكبر من الناس يشعر بقدر إضافى من الارتياح وهو يقوم بهذا النوع من العمل."

لكن النقابات لا ترتاح دائمًا حين تلغى التصنيفات الوظيفية التقليدية ولا يتم تحديد المناصب. ويقول هيجدورن إن نظام إنفيلد لن ينجح بالضرورة فى كل مكان لأسباب كثيرة:

"من المحتمل أنه جرت بعض المبالغة فى تصوير محاسن مفهوم إثراء الوظيفة والتنوير الوظيفى بأكمله. وكما قال أحدهم مؤخراً، "لا يوجد حقيقة إثراء كبير للوظيفة إذا كنت تغسل الملاعق يوم الإثنين وتغسل الكؤوس يوم الثلاثاء."

٤٧

التوسع مع البقاء صغيراً*

كثيرًا ما تصبح الشركات متصلبة بعد أن تكبر فى الحجم. وتدرك منظمات كثيرة اليوم هذا الأمر، وتجتهد للعثور على طرق للبناء المتمركز حول مجموعات صغيرة يمكن إدارتها بأسلوب تجارى مرن. وتتحدث بعض الشركات عن "الاستنساخ" كطريقة فى النمو. وتحدث أخريات عن "التفريخ" أو "التقطيع." أيًا كانت المفردات المستعملة فالمبدأ واحد: قم بالتنظيم حول وحدات صغيرة تتميز من حيث المنتج أو التركيز، لكنها مرتبطة بصورة واضحة بالشركة الأكبر حجمًا من خلال قيم مشتركة تعطى تماسكًا للكيان الكلى. ويعكس هذا المدخل مبدأ مكتوبًا بخط اليد حيث تُدْخَل الصفات الجوهرية للكيان الكلى فى أساس بناء الأجزاء التى يتكون منها، مما يوجد كيانًا كليًا مكونًا من كيانات كلية أصغر. وكمثال إيضاحى تأمل حالة ماجنا العالمية Magna International.

"من هو الطرف الذين تقولين للناس إنك تعملين لديه؟"

مارجريت بارى Margaret Barry عاملة تجميع فى مصنع قطع للسيارات قرب تورونتو فى مقاطعة أونتاريو، تبلغ من العمر (٢٣) عامًا – تهز كتفيها وكأن السؤال على نفس القدر من الغباء الذى يوحى به عند التفوه به. فواقع الأمر أنها جالسة فى مكتب مديرها فى منتصف يوم من أيام العمل. وهى تقول: "كام سلايد Cam-Slide. أو ماجنا. الأمر سواء."

وقد يكون الأمر سواء فعلاً فى ظروف أخرى. فشركة كام سلايد للتصنيع تستخدم نحو (١٥٠) شخصًا وتتوقع مبيعات قد تبلغ قيمتها (١٥) مليون دولارًا (كنديًا) هذا العام. أما ماجنا العالمية ففيها (١٠٢٠٠) موظف وتتصل مبيعاتها السنوية إلى نحو بليون دولار

* المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

John Case, "How to Grow without Getting Big," pp. 108-14.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك من:

كندى (يعادل ٧٥٠ مليون دولار أمريكى). وفى العادة يوجد فرق فى عقول عمال المصانع، وكذلك فى عقول المديرين بين العمل لحساب مصنع مفرد صغير والعمل لشركة عملاقة متعددة الجنسيات.

لكن الفرق بين كام سلايد وماجنا هو مثل الفرق بين حى صغير والمدينة التى يكون جزءًا منها. فماجنا – وهى المدينة – شركة ضخمة متنوعة الإنتاج تصنع قطع السيارات، ولها مقر إدارة من الآجر والزجاج المدخَّن، ومنتجات حسنة السمعة (تباع للمشترين مباشرة فى الولايات المتحدة)، ومعدل نمو مرتفع حافظت عليه منذ الفترة التى كان جالون البنزين فيها يكلف (٣٠) سنتًا. وضمن حدود هذه الشركة توجد مجموعة من المشاريع الشبيهة جداً بكام سلايد، يبلغ عددها حسب الإحصاء الأخير (١٠٠) مشروع. وهذه المشاريع تمتلكها ماجنا ملكية كاملة باستثناء عشرة منها، وجميعها تعمل تحت أسمائها الخاصة، ولكل منها مصنع واحد فقط. وتستخدم معظم مصانع ماجنا أقل من (٢٠٠) موظف. وإذا زاد العمل المطلوب من أحد المصانع على طاقته، فإن ماجنا لا تزيد من حجمه، بل "تستنسخه" وتبدأ عملية تصنيع جديدة. يقول فرانك ستروناتش Frank Stronach رئيس مجلس إدارة ماجنا وكبير مسؤوليها التنفيذيين: "نحن فى جوهرنا نتألف من شركات صغيرة كثيرة جداً."

وماجنا ليست تماماً الشركة الكبيرة الوحيدة التى تقوم على قاعدة من الشركات الصغيرة. فشركتا و. ل. جور ومشاركيه W. L. Gore & Associates ودانا كورب Dana Corp وبضع شركات أخرى تضع حدوداً لحجم مرافقها. وتستحدث شركات عملاقة مثل جونسون وجونسون Johnson & Johnson و٣م 3M فروعًا مستقلة ذاتيًا كلما ازداد حجم فرع عن الحد المطلوب. ولكن فى ماجنا لا يعكس عدد المصانع الصغيرة فلسفة إدارية فحسب، بل هو إستراتيجية قوية للنمو.

ففى العقد الأخير نمت مبيعات ماجنا بمعدل سنوى مركب يبلغ (٣٤) بالمائة. وتوسعت قوتها العاملة من (٩١٣) شخصًا إلى (١٠٣٠٠). وفى السنة المالية الأخيرة وحدها افتتحت ماجنا أحد عشر مصنعًا جديداً – أى بمعدل واحد كل شهر تقريبًا – وأضافت إلى موظفيها نحو (٢٧٠٠) شخص. وعلى الرغم من اعتمادها الكامل على صناعة السيارات التى تمر باستمرار بدورات مختلفة فقد توسعت الشركة كل عام باستثناء عام واحد. وفى العامين الأخيرين ازدادت مبيعاتها لتصبح أكثر من ضعفين.

وهذا النمو فى عالم يخلو من أى سحر وتألق، وهو عالم صنع قطع السيارات الجديدة، هو نمو يلفت الانتباه بما فيه الكفاية. وكون ماجنا لا تنمو ببناء فروع تزداد كبراً فى حجمها باستمرار، بل بإنشاء المزيد ثم المزيد من الفروع الصغيرة، يجعل الشركة ظاهرة غريبة حتى عند الخبراء. ويقول أحدهم متأملاً: "هذه صناعة كان الحجم فيها دائماً سيد الموقف. لكن ستروناتش برهن أن فكرة المصانع الصغيرة هذه يمكن أن تنجح تماماً."

ولكن مدى إمكانية نجاح تلك الفكرة لم يتضح تماماً حتى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. فحتى ذلك الحين كانت شركة ستروناتش تشبه رحلة تجريبية، ومديرها التنفيذى يطور أفكاراً عن الإدارة والنمو بعيدة إلى حد ما عما هو تقليدى ومتعارف عليه.

ولد ستروناتش عام ١٩٣٢، وانتقل من وطنه النمسا إلى تورونتو عام ١٩٥٤م. وهو صاحب خبرة فى صنع الأدوات والقوالب، وقد قام بعد فترة من الزمن بإنشاء ورشة تصنيعية صغيرة اسمها استثمارات ملتيماتيك المحدودة .Multimatic Investments Ltd فى كراج. وسرعان ما فاز بعقد لصنع أقواس للحواف الواقية من الشمس لشركة جنرال موتورز الكندية General Motors of Canada. وبعد عامين كان يعمل لديه عشرون شخصاً. وهو يقول الآن مستعيداً ذكرياته: "ثم بدأ مراقب العمال عندى يتصرف بصورة غريبة." وتبين أن هرمان كوب Herman Koob يريد أن يعمل مستقلاً لحسابه. واعترض ستروناتش قائلاً: "إننا متوافقان بصورة حسنة، ولا بد أنه توجد طريقة أفضل." لكن كوب تشبث بموقفه.

ويقول ستروناتش: "فى اليوم التالى قلت لمراقب العمال، لم لا نشترك فى فتح مصنع جديد؟" وكان على ستروناتش أن يقدم المال، ويقوم كوب بإدارة المصنع، ويتقاسما الملكية. وافق كوب على الخطة. والمصنع الذى أقاماه باسم شركة دايوماتيك .Dieomatic Inc ازدهر أيضاً. وفى السنوات التالية كرر ستروناتش العملية عدة مرات، واشترى عدة شركات أخرى، بما فى ذلك تولى السلطة - من خلال عملية اندماج - فى شركة صناعية يملكها القطاع العام تتوجه إلى الصناعات الفضائية والدفاعية، وتدعى ماجنا المحدودة للإلكترونيات .Magna Electronics Ltd. وبحلول عام ١٩٧٨، أصبح رئيس شركة متوسطة الحجم، تغير اسمها إلى شركة ماجنا العالمية، وتمتلك نحو (١٨) مصنعاً معظمها تنتج زخارف معدنية للسيارات الجديدة.

ومن الناحية الفلسفية، كان ستروناتش يميل دائمًا إلى إبقاء مصانعه صغيرة. فهو يكرر مرارًا إحدى مواعظه المفضلة: "حين يكون لديك ألف عامل فى مصنع يصبح كل منهم مجرد رقم. وهذا فى أساسه لا يتفق مع الروح البشرية." وقد لاحظ بيل جور Bill Gore المتوفى والذى كان يبنى مصنعًا جديدًا لشركة و. ل. جور ومشاركيه كلما وصل مصنع قديم إلى نحو (٢٠٠) موظف - أن ابتسامات موظفيه تزداد حين يصغر حجم مجموعتهم (ارجع إلى: The Un-Manager," *INC.*, August 1985). وهى ملاحظة كان ستروناتش سيجدها ملائمة.

لكن جور وستروناتش، بصفتهما مديرين، كانا يعملان لتحقيق أشياء مختلفة. فقد كان جور يشعر أن جو الألفة فى مصنع صغير يساعد الناس على العمل معًا واقتسام المسؤولية - وكان يطلق على نظامه اسم "الإدارة الشبكية." ويفضل ستروناتش التركيز على الخضوع للمحاسبة والروح التجارية. فهو يعتقد أن مسؤولية عمل المصنع تقع مباشرة على كاهل مديره، أى "الشخص رقم (١) ." فإذا أبقيت المصنع صغيرًا، سيعرف المدير كل موظف وكل آلة وكل مهمة. وإذا تركته يكبر أكثر مما ينبغى فإن تلك المعرفة - وما يرفقها من الخضوع للمحاسبة - ستختفى فجأة فى البيروقراطية المنتشرة. كما أن ستروناتش طور نظام حوافز لتشجيع النمو. فإذا كان هناك ما يكفى من العمل لا للمصنع القائم فحسب، بل لمصنع جديد أيضًا، يمكن للمدير أن يضع خطة إنشاء مصنع جديد. وعلى الرغم من أنه لا يمكنه الاستمرار فى إدارة أكثر من مصنع واحد، فهو يستحق جزءًا من أرباح كلا المشروعين.

وبالنسبة لشخص من الخارج كانت فرص النمو فى أى نوع من تجارة قطع السيارات ستبدو قاتمة فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. فبعد صدمة النفط الثانية التى بدأتها ثورة عام ١٩٧٩ فى إيران، حدث أسوأ ركود اقتصادى منذ الثلاثينيات، وانخفض إنتاج المركبات الأمريكى والكندى بنسبة (٤٢) بالمائة فى ثلاث سنوات. ولكن الغريب أن الانخفاض أعطى انطلاقًا لتجارة الموردين. ويشرح ذلك مايكل ر. هوتينجر Michael R. Hottenger الذى سبق له العمل (١٣) عامًا لدى جنرال موتورز وهو الآن نائب رئيس تنفيذى فى ماجنا بقوله: "لاحظت شركات السيارات علامات الانهيار الوشيك، وبدأت تتقبل اقتراحات الطرق الجديدة لبناء السيارات." ومن أهم هذه الطرق الجديدة شراء القطع من خارج الشركات - أو تكليف أطراف خارجية بإنتاج قطع ومكونات كانت شركات السيارات الثلاث الكبار تصنعها بأنفسها فى السابق.

ويقدر جريجورى ماكوسكو Gregory Macosko وهو مستشار فى مجال صناعة السيارات أنه بين عامى ١٩٨٠ و١٩٨٥ زادت كل من الشركات الثلاث الكبيرة شراءها للقطع من الخارج بنسبة (٥) إلى (١٠) نقاط من النسبة المئوية. وفى صناعة السيارات هذه سوق سريعة النمو، وكانت ماجنا بما فيها من عشرات المديرين المتدافعين للفوز بالعقود الجديدة فى موضع ذكى للاستفادة من تلك السوق. ويضيف ماكوسكو: "إن الطريقة التى رتب ستروناتش الوضع فيها جعلت عدداً كبيراً من الشبان يتمتعون بقدر كبير من حرية عقد الصفقات التجارية." ومع تدفق العمل الجديد لم يعطهم ستروناتش فرصة التوسع بل فرصة الاستنساخ.

وتوضح شجرة عائلة كام سلايد هذه العملية، فهى تمثل تاريخاً مصغراً لشركة ماجنا. فى عام ١٩٧٨ قام شاب يصنع الأدوات والقوالب اسمه مانفريد جينجل Manfred Gingl كان قد أمضى العامين السابقين فى إدارة فرع يدعى سبيدكس Speedex للتصنيع بافتتاح مصنع يدعى شركة ميبل ستامبنج المتحدة .Maple Stamping Inc تنتج الزخارف المعدنية. وقام جينجل عند انتقاله إلى مصنع مفتتح آخر بتسليم جورج شاكت George Schacht إدارة ميبل. وعلى الفور قام شاكت بتقديم عرض للقيام بإنتاج سكك المقاعد لشركة كرايسلر Chrysler. وقد نجح عرضه، وأتبعه بالمزيد من عروض صنع سكك المقاعد.

وفى عام ١٩٨١، بعد افتتاح مصنعين جديدين آخرين وتولى مهمة نائب رئيس للشركة، أصبح جينجل كبير مسؤولى التشغيل فى ماجنا. وحين تحول شاكت إلى مصنع آخر عام ١٩٨٣، طلب جينجل من موظف حديث العهد يدعى ستيفن بوكامب Stefan Boekamp استلام منصب المدير العام بالنيابة فى شركة ميبل. وبدأ بوكامب أيضاً بتقديم عروض أسعار، وخلال فترة قصيرة تجمع لديه من العمل ما يكفى لإقناع جينجل بالسماح له بفتح مصنع جديد.

وكان ذلك المصنع هو كام سلايد، الذى تعمل مارجريت بارى فيه. وقد افتتح فى أوائل عام ١٩٨٤م. ولكن خلال سنوات حصل بوكامب على صفقة كبيرة أخرى، وهى عقد قيمته ثمانية ملايين دولار لإنتاج أجهزة ضبط المقاعد لطرازى توروس Taurus وسيبل Sable 1986 اللذين تنتجهما شركة فورد موتور .Ford Motor Co، وهكذا فقد بدأ بوضع خطط لمصنع إضافى آخر. وفى أيار (مايو) الماضى افتتح شركة سلايد ماستر المتحدة .Slide-Master Inc، وهى مصنع حديث مساحته ثمانون ألف قدم مربع، ويقع بجوار كام سلايد....

وباعتبار جينجل من كبار مسؤولي التوظيف فقد يكون عمله هو أهم الوظائف في ماجنا. وهو يقول: "إن هذا يمثل (٧٠) بالمائة من عملي. و(٩٠) بالمائة من المديرين هم أشخاص أتيت أنا بهم إلى ماجنا. فأنا أقوم برحلات للتعاقد." وسره هو أنه مثل ستروناتش مولود في النمسا ويتكلم الألمانية بطلاقة." ومثلما يجوب مستكشف لأحد نوادي البيسبول الرئيسية في أمريكا اللاتينية بحثًا عن لاعبين محتملين، يتجول جينجل في أوروبا الغربية خاصة ألمانيا الغربية والنمسا. وتنعكس نتائج حملاته في انتشار اللكنة الألمانية في كل مكان في ماجنا وفي عدد المديرين الذين يحملون أسماء مثل وولفجانج Wolfgang وجنثر Gunther. ويقدر جينجل أن نحو (٧٠) بالمائة من مديري ماجنا هم من المهاجرين.

لمَ أوروبا؟ حسب قول جينجل، تتكلف ماجنا نحو (١٥) ألف دولار لنقل أحد المديرين إلى كندا، والكثيرون منهم يحتاجون إلى دروس في اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى التدريب على أساليب الشركة. ومثل راينلاندر Reinlaender من الأرجح أن يمضي معظم المستقدمين أسبوعين في مكتب الشركة وعدة شهور في أحد الفروع يتعلمون إدارة المصانع. لكن جينجل يضيف إن الخيارات الأخرى لديه قليلة. فمن الصعب العثور على مديرين ذوي عقلية تجارية وخبرة بالأدوات والقوالب في الولايات المتحدة أو كندا، وإذا استطاع المرء العثور عليهم يرجح أن تكون لديهم أعمالهم التجارية الخاصة بهم. وفي المقابل، التدريب الفني في الأدوات والقوالب في ألمانيا الغربية متقدم جدًا، لكن لا يوجد تراث واسع في نزعة المغامرة التجارية.

ومن وجهة نظر المستقدَمين يكمن الإغراء في ماجنا في إمكانية اللعب في حقل أوسع. ويقول جينجل: "بإمكاننا أن نقدم لهم في مجال صنع القرار مدًى أوسع بكثير. وهنا يكمن الاختلاف."

ويؤكد راينلاندر ذلك قائلاً: "في ألمانيا عليَّ أن أحصل على خمسة توقيعات لصرف مبلغ (٥٠) ألف مارك (٢٥ ألف دولار). أما هنا فأنا أتحمل مسؤولية كام سلايد الكاملة."

وفي نواحٍ كثيرة يقوم مديرو ماجنا فعلاً بإدارة مصانعهم كأنها مشاريع تجارية خاصة. فكل مدير عام يقرر العقود التي يجب التقدم بعروض لها، وأي العقود يجب قبولها وكيفية

إنتاج المنتج وتسليمه. ويقول بيتر فوس Peter Voss مدير دورتك Dortec التى هى أحد الفروع الأخرى: "**لا أحد** يأتى هنا ليملى علىَّ كيف أقوم بعملى، وإذا قام شخص بذلك سأرمى به إلى الخارج." بل إن المديرين يتنافسون على العقود. وكثيرًا ما يجد بوكامب وراينلاندر اللذان يديران مصنعين متشابهين فى المعدات وفى أنواع المنتجات أنهما يضاربان أحدهما على الآخر فى العرض. (وعلى الرغم من أنه يمكن للمصانع تقديم عروض متنافسة للقيام بعمل معين، لا يقدم إلى الزبون سوى عرض واحد من ماجنا).

لكن تبقى الحقيقة أن ماجنا ليست (١٠٠) مشروع مفرد، فهى شركة واحدة لها بعض الأولويات الإستراتيجية المحددة بوضوح وشخصية متميزة كشركة. ويدعم فرد جينجل الأولويات وفرانك سترون‌اتش الشخصية. وعلى الرغم من أن كليهما يفضلان الإدارة عن طريق ما يسميه سترون‌اتش "الإقناع والمهارة والحوافز"، وليس عن طريق الأوامر، فليست إستراتيجية الشركة ولا فلسفتها معرضتين لأن يستولى عليهما من يريد. وبنية الشركة مصممة وفقًا لذلك.

إن أول مستوى من الإشراف هو ما تسميه ماجنا مكاتب "المجموعات،" وهى فى مجموعها ثمانية، تضم كل مجموعة منها ما بين عشرة وعشرين مصنعًا. وتتضمن وظيفة المجموعات التنسيق: فهى تدير مكاتب مبيعات فى ديترويت وتقوم بوظيفة دور مقاصة للأسعار المعروضة. لكنها أيضًا تقوم بمهمة جبارة هى التحكيم فى مطالبات المديرين من رأس مال الشركة. فإذا أراد مدير أن يستبدل إحدى الآلات، فإنه يقترض من المجموعة. وإذا أراد بناء مصنع جديد فإنه يتقدم باقتراحه إلى المجموعة.

ولكن فى المجالات المتعلقة بقرارات المنتجات، ما زالت المجموعات إلى حد كبير معرضة للمساءلة من قبل الرجل الذى ينشئها ويعين كبار مديريها: فرد جينجل. ويقول جينجل: "خلال السنوات الست أو الثمانى الماضية صدر عن هذا المكتب كل قرار عن المكان الذى يقام فيه أحد المصانع ومدى حجمه ومن يتولى إدارته ونوع المنتجات التى سينتجها." والمجموعات عمليًا هى أقنية لأولويات جينجل. فهو على سبيل المثال يريد أن تبدأ ماجنا فى تطوير نظم مقاعد مكونة من وحدات مستقلة، تقوم بعد ذلك ببيعها لصانعى السيارات كوحدات مكتملة التجميع. ومجموعة إنتجرام Integram Group التى شكلت فى آب (أغسطس) الماضى للتنسيق بين جميع الفروع ذات العلاقة بالمقاعد مكلفة بتوجيه رأس

مال الشركة إلى هذا المجال. وسيستفيد وفقًا لذلك مديرو المصانع الذين تتوافق مقترحاتهم مع الإستراتيجية العامة.

وتفرض فلسفة ماجنا كشركة، وهى فلسفة قام ستروناتش بصورة رئيسية بتطويرها ونشرها مجموعة مختلفة تماماً من الضوابط على مديرى الشركة. فماجنا تحدد مقداراً أدنى من الأجور – وهو الآن (٨) دولارات (كندية) فى الساعة – لعمال الإنتاج غير المهرة، وتوفر لجميع موظفيها قائمة واسعة من المزايا، تتنوع من الرعاية الطبية الشاملة لطب الأسنان والمدفوعة كاملة، إلى الاستخدام المجانى لحديقة مساحتها نحو (٣٨٠) ألف متر مربع واقعة فى منطقة الغابات شمال تورونتو. ويلزم دستور الشركة المنشور فى التقرير السنوى (والمدخل ضمن قوانين ماجنا التنظيمية) الإدارة بتوزيع (١٠) بالمائة من الأرباح السنوية المحسوبة قبل دفع الضرائب على الموظفين، ويكون ذلك فى أغلب الحالات على شكل أسهم فى الشركة، التى تضمن بذلك أن كل موظف له على الأقل حصة ضئيلة. وتشرح ملصقات على جدران كل مصنع العلاقة بينه وبين ماجنا، وتعلن التزام ماجنا بالإنصاف فى المعاملة وبالسلامة وبالأمن الوظيفى، وتشجع أى عمال لديهم شكاوى على الاتصال بمسؤولى العلاقات البشرية (بدون ذكر أسمائهم إن أرادوا ذلك) لدى المجموعة أو على مستوى الشركة الأم.

وتعكس جميع هذه الإجراءات جوًا تؤخذ مصالح العمال فيه بصورة جدية. وقد قام فرد جينجل الذى اتصل به فى أحد الأيام عامل مصنع يخشى أنه سوف يسرح بمقابلة العامل فى الخامسة من عصر ذلك اليوم. وهو يقول: "لن تنتظر أية شكوى تصل إلى هذا المكتب أكثر من يوم واحد. ووظيفة جيم جراى Jim Gray مسؤول العلاقات البشرية فى مجموعة سى إم تى CMT Group هى عمليًا التأكد من عدم وصول الشكاوى إلى مستوى ستروناتش أو جينجل. وهو يقول إنه يمضى (٦٠) بالمائة من وقته يعالج المشكلات والنزاعات الفردية. وليست لديه سلطة سوى الإقناع، لكن ثقافة الشركة تمده بمقدار كبير من السلطة. وفى إحدى الحالات كان أحد المديرين يستعد لطرد أحد الموظفين بسبب قيامه بالشجار المتكرر وممارسته للمضايقات الجنسية، ويعترف جراى بأنها كانت حالة واضحة لا لبس فيها. لكن المدير مع ذلك شعر بأنه ملزم بأخذ رأى جراى قبل طرد الرجل.

ومن المحتم ألا يتفق سترواناتش مع مديرى المصانع دائمًا. وفى العام الماضى قرر أنه يجب على مصانع ماجنا إلغاء ساعات تسجيل الدوام، وقد اعترف أنه قرار وجدت الشركة صعوبة بالغة فى إقناع مديريها ذوى النزعة التقليدية الأقوى بتنفيذه. ولكن لا يوجد شك حول الطرف الذى يمسك بزمام الأمور. فعلى سبيل المثال فى تموز (يوليو) افتتحت ماجنا أول مركز مما يسميه سترواناتش سلسلة من الحضانات لأطفال العمال من أرفع مستوى. وهذا المركز الذى يقع على مسافة يمكن قطعها سيراً على الأقدام من كام سلايد أنشأته الإدارة المركزية ومنحته لمجموعة سى إم تى. ولنفترض أن سى إم تى لا تريده. تقول وندى كامبل Wendy Campbell دون أى تردد فى صوتها: "عندئذ يتدخل السيد سترواناتش."

ويقطع سترواناتش وعداً بأنه فى يوم ما فى عام ١٩٨٧ سوف تعلن ماجنا ميثاقًا لحقوق الموظفين سيقوم بتطبيقه مجلس استشارى من المواطنين البارزين وهيئة من عاملى العلاقات العامة الذين سيتم توظيفهم وسيقومون بدور يشبه المحققين. وسيكون مقر المجلس خارج ماجنا وسيتم تمويل نشاطاته من صندوق ائتمان مستقل.

وكل تحرك من هذا القبيل فى نظر ستروناش هو خطوة جديدة نحو رؤيته لمجتمع "المشاريع العادلة." لكن لهذه الثقافة مضامين للشركة أيضًا. فعلى سبيل المثال لم تحقق نقابة عمال صناعة أدوات السيارات والأدوات الفضائية والزراعية فى كندا أى نجاح فى محاولتها تنظيم عمال ماجنا على الرغم من الأجور التى يقر سترواناتش أنها أدنى من كثير من الشركات المماثلة التى ينتظم عمالها فى نقابات. ويعود هذا جزئيًا إلى صغر حجم مصانع ماجنا، التى لا بد من التنظيم النقابى لكل منها على حدة. لكنه يعود أيضًا إلى المزايا وحصص الأرباح وجو احترام العاملين الذى تحثه ثقافة الشركة. ويقول جون ميلر John Miller محلل السندات المالية فى أحد فروع شركة دين ويتر رينولدز كندا المتحدة .Dean Witter Reynolds Inc فى تورونتو: "آخر شىء يريده فرانك سترواناتش هو خضوع مشروعه للتنظيم النقابى. ففلسفته هى التأكد من عدم الإساءة إلى العمال فى المصانع، وإذا كانت لديهم شكاوى فإنهم يجدون من يستمع إليهم."

كما أن فلسفة سترواناتش تبث فى فروع ماجنا إحساساً بالهدف المشترك. وإذا كنت تعتقد كما يعتقد سترواناتش بفكرة أن الإدارة الجيدة تعنى قوة عاملة راضية، فإن هذه الثقافة هى شكل من مراقبة الجودة. فهى تضمن حسن إدارة شركات ماجنا على المدى

البعيد مثلما هى على المدى القريب – وأن الأشياء لن تصل هنا أبداً إلى النقطة التى يريد العمال فيها نقابة أو يحتاجون إليها.

وفى الوقت الحاضر يستمر النمو السريع لشركة ماجنا. فقد تمكنت الشركة من الحصول على عقود لطرازات عامى ١٩٨٧ و١٩٨٨ بشكل سيجعل مبيعاتها ترتفع بغض النظر عن عدد السيارات التى ستنتجها ديترويت. وحسب تقرير حديث لجولدمان، ساكس Goldman, Sachs من المرجح أن يرتفع دخل الشركة فى العام المالى ١٩٨٨ بمعدل (٥٠) بالمائة تقريباً ليصل إلى (١.٥) بليون دولار كندى. وفى ذلك الوقت ستحتوى كل سيارة مصنوعة فى أمريكا على قطع من ماجنا معدل قيمتها هو (١١٧) دولاراً كندياً، وهذا ارتفاع من معدل عام ١٩٨٦ الذى كان (٧٣) دولاراً.

كما أن هيكل الشركة يتطور. ففى أواخر أيلول (سبتمير) أعلنت الشركة عن تشكيل مجموعة ممتازة سمتها أتوما Atoma تضم أربعة من المجمعات القائمة وواحداً وثلاثين فرعاً. والخطة البعيدة الأمد التى يتصورها ستروناتش هى تطور وانفصال شركات عامة مستقلة تتحكم ماجنا فى نحو نصف أسهمها ويوزع النصف الثانى على مالكى أسهم ماجنا الحاليين. إذا استمرت الشركات الجديدة فى تحقيق الأرباح وفى الالتزام بمبادئ ستروناتش – والشرط الأخير حسب قوله "غير قابل للتفاوض" – فسيتاح لها أن تدير أنفسها. ومن المرجح أن تكون أتوما أولى الشركات التى تنفصل.

لكن مهما بلغ حجم اللامركزية فإنها لن تمكن ماجنا من تخطى مشكلتها اللامنتهية، وهى العثور على عدد كافٍ من الناس لإدارة مصانعها. وحتى مصدر جينجر وراء البحار قد يكون بدأ بالجفاف. ويقول لينارد جونسون Leonard Johnson "إننا ببساطة لا نجد الأشخاص." ويوافق جينجل قائلاً: "لدى عشرات الأفكار الجديدة للمنتجات، لكن لا أجد الأشخاص المستعدين لقبول التحدى." وتأمل الشركة أن تستطيع فى المستقبل إعداد مديريها بنفسها: فقد قامت بالفعل بإنشاء مركز التدريب فى مجال الأدوات والقوالب وتقوم بإرسال ألمع الأشخاص الذين تتوقع نجاحهم للتعلم فى مجال الأعمال والتصنيع فى معهد جنرال موتورز General Motors Institute. ولكن ليس من الواضح بعد ما إذا كانت هذه التحركات ستكفى لدعم معدل النمو فى الشركة.

الملك الدستورى: "وثيقة عظمى" لكل من الإدارة والعمال

حسب قول فرانك ستروناتش إن الهيكل التنظيمى غير العادى لشركة ماجنا هو نموذج لـ"المشاريع العادلة،" التى هى مزيجه الخاص من الرأسمالية والاشتراكية. وقلب هذا المزيج هو دستور شركة ماجنا الملزم قانونياً الذى ينص ضمن أشياء أخرى على أن لكل موظف حصة فى الشركة. يقول ستروناتش: "إن للطبقة العاملة الحق الأدبى فى المشاركة فى بناء رأس المال."

ويعطى أداء ماجنا عبر السنوات مصداقية معينة لفلسفة ستروناتش المنفتحة الذهن حتى بين مديرى الأعمال التنفيذيين ذوى العقلية التقليدية. لكن ما يثير الاهتمام أكثر فى تلك الفلسفة هو أنها تخدم الإدارة بقدر ما تخدم العمال.

خذ مثلاً الدستور الذى سرعان ما سماه بعض المهرجين المحليين الوثيقة العظمى Magna Charta (مستغلين الشبه مع اسم الشركة). فهى تنص على توزيع (١٠) بالمائة من الأرباح قبل خصم الضرائب على موظفى الشركة البالغ عددهم (١٠) آلاف، ومعظم ذلك على شكل أسهم. لكنها تتيح أيضاً توزيع (٦) بالمائة من الأرباح على العدد القليل من كبار المديرين لدى ستروناتش. وفى العام الماضى كان نصيب ستروناتش (١.٨) مليون دولار، ومعدل أنصبة مديرية الكبار (٦٥٠) ألف دولار لكل منهم.

ويمكن لموظفى ماجنا الذين يملكون فيما بينهم الآن نحو (٦) بالمائة من الشركة أن يكونوا كتلة أصوات لها اعتبارها فى أية شركة. ولكن الأمر ليس كذلك فى ماجنا. فالعمال يماثلون معظم مالكى الأسهم الخارجيين الآخرين فى أنهم يملكون أسهماً من الفئة أ – صوت واحد لكل سهم. والأسهم من فئة ب، ومعظمها فى أيدى ستروناتش وغيره من كبار المديرين، تعطى (٥٠٠) صوت. ولا تلعب ديمقراطية مالكى الأسهم التقليدية دوراً إلا فى ظروف متطرفة – إذا أخفقت الإدارة فى كسب (٤) بالمائة من رأس مال الأسهم فى سنة معينة مثلاً، أو امتنعت عن توزيع الأرباح كما يحدد الدستور. ولكن حتى فى ذلك الحين كل ما يستطيع مالكو الأسهم أ القيام به هو اختيار مندوبين إلى مجلس الشركة المكون من أربعة أشخاص.

ولأن الشركة لها حق الرفض الأول على أسهم المديرين من الفئة ب، فإن النظام يقيم سوراً حجرياً للدفاع ضد أى استيلاء على الشركة من طرف مناوئ. وليس هذا بأمر هين فى هذا العصر الذى شاع فيه استملاك الشركات، وخاصة أنه من غير المحتمل أن تزدهر الثقافة العائلية فى ماجنا فى ظل إدارة غائبة. لكن الثمن للوقاية من الغزاة المحتملين هو العزل عن مالكى الأسهم الحاليين، بما فيهم الموظفون. ومن الصحيح أن هذا نظام، ولكن لا يوجد أى شك حول الطرف الذى يديره.

كما لا تستطيع اللامركزية وحدها حل المسألة الجوهرية فى وضع ماجنا فى السوق. يقول دنس ديروسييه Dennis DesRosiers الذى يترأس شركة أبحاث فى مجال صناعة السيارات فى تورونتو: "إن ماجنا تدخل ما أسميه أرض الحلم المستحيل. إنها تنافس الآن ضمن اتحاد يضم فريق روكويل the Rockwells وفريق دينا the Danas وفريق إيتون the Eatons. وتتوقع شركات السيارات أن تتوافر لدى ماجنا موارد الشركات العملاقة، ولكن هذه الموارد ليست متوافرة لديها بعد." وبالإضافة إلى ذلك فإن عدد المنافسين ينمو، مع بدء الشركات اليابانية لقطع السيارات فى إنشاء مراكز لها فى الولايات المتحدة وكندا.

وكما اكتشفت شركة خطوط إكسبرس الجوية الشعبية People Express Airlines يمكن للشركة الشابة السريعة النمو أن تكون عرضة للأذى إلى حد مبالغ فيه فور أن يكتشفها منافسوها الأقوياء ويأخذوها على محمل الجد. وكما هو الحال لموظفى شركة الطيران، هذه قَبِلَ موظفو ماجنا أجوراً منخفضة نسبياً فى مقابل ثقافة شركة غير عادية وامتلاك حصة فى الشركة. ويمكن لازدياد المنافسة بسهولة أن يبطئ نمو الشركة ويسبب انخفاض الأسهم. وعندئذ قد يتقبل العمال الذين ارتبطت مدخراتهم بصورة رئيسية بأسهم الشركة العروض النقابية بصورة أفضل. ويمكن لماجنا إذا انتظم عمالها فى نقابات أن تفقد كلاً من الامتيازات فى التكلفة والمرونة الإدارية التى جعلتها منافساً شديداً.

لكن حتى الآن تحدت ماجنا كل هذه التحذيرات. فقد حرصت على سعادة موظفيها، وكانت جميع تحركاتها فى السوق سليمة. وكبرت إلى حد يكفى لدخول المنافسة فى سوق صناعية عملاقة مع المحافظة على الخضوع للمساءلة وروح المغامرة التجارية التى يمتاز بهما المصنع الصغير الذى يديره فرد واحد. ومارجريت تعمل لحساب كام سلايد، وهى تعمل لحساب ماجنا. لا فرق بين هذا وذاك كما تقول.

فما يهم هو المركَّب.

٤٨

التعلم التنظيمى

من الأمور الحيوية للمنظمات فى عصر من الاضطراب والتغيير أن تتعلم كيف تتعلم. وفى العقد الماضى أوجد عدد من الأشخاص فى كتاباتهم فى حقول متنوعة الكثير من الرؤى الهامة للتعلم وكيف يمكن تطويره فى سياق تنظيمى. (انظر على سبيل المثال أرجايرس Argyris وسكون Schön ١٩٧٨؛ بيتسون Bateson ١٩٧٢؛ بوتكين وزملاءه Botkin *et al.* ١٩٧٩) وفى الفقرات التالية يستكشف كريس أرجايرس Chris Argyris ودونالد سكون Donald Schön التمييز بين التعلم ذى الحلقة المفردة (وهو ما يسميه بوتكين "تعلم الصيانة") والتعلم ذى الحلقة المزدوجة" (وهو التعلم المبتكر لدى بوتكين) وحاجة المنظمات لتعلم كيفية التعلم على أساس مستمر (التعلم الثانى).

التعلم ذو الحلقة المفردة*:

يكتشف مفتشو مراقبة الجودة عيبًا فى المنتج، فينقلون المعلومة إلى مهندسى الإنتاج الذين يقومون عندئذ بتغيير مواصفات الإنتاج للتخلص من العيب. ويلاحظ مديرو التسويق أن المبيعات الشهرية قد انخفضت إلى أدنى من التوقعات، فيحققون فى هذا الانخفاض بحثًا عن تفسير يمكن أن يستخدموه لتصميم إستراتيجيات تسويقية جديدة تعيد منحنى المبيعات إلى الهدف المطلوب. وحين يزيد تحول الموظفين فى منظمة ما إلى درجة يصبح معها الأداء المستمر لنظام المهمات عرضة للتهديد، قد يستجيب المديرون بالتحقيق فى مصدر سخط العمال، ويبحثون عن العوامل التى يمكن التأثير فيها - مستوى الرواتب، المزايا الإضافية، تصميم الوظائف - وذلك لإعادة ترسيخ استقرار القوة العمالية لديهم.

فى هذه الأمثلة، يستجيب أعضاء فى المنظمة لتغيرات فى بيئات المنظمة الداخلية والخارجية باكتشاف أخطاء يمكنهم تصحيحها للحفاظ على المعالم المركزية للنظرية المستخدمة فى المؤسسة. وهذه تجارب من التعلم تقوم بالمحافظة على قدر معين من

---

* المصدر: مقتطفات (مستخدمة بعد الحصول على إذن بذلك) من:

C. Argyris and D. Schön, *Organizational Learning*, ©1978, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusettes. Pages 18-28.

الثبات. وكما يبين جريجورى بيتسون Gregory Bateson (بيتسون ١٩٧٢) إن قدرة منظمة ما على البقاء ثابتة فى سياق متغير تدل على نوع من التعلم. ونسمى هذا وفقًا للمصطلحات التى استخدمها التعلم ذا الحلقة المفردة. فهناك حلقة مفردة من التغذية المرتدة تربط النتائج المكتشَفة للأفعال بالإستراتيجيات والافتراضات التنظيمية التى تُعدَّل وذلك للإبقاء على الأداء التنظيمى ضمن الحدود التى تفرضها المعايير التنظيمية. وتبقى القواعد نفسها - الخاصة بجودة المنتج أو المبيعات أو أداء المهمات - بلا تغيير....

التعلم ذو الحلقة المزدوجة:

تجرى المنظمات باستمرار تعاملات مع بيئاتها الداخلية والخارجية. فعلى سبيل المثال، تستجيب الشركات الصناعية باستمرار للنمط المتغير من المنافسة الخارجية والأنظمة والطلب، وللبيئة الداخلية المتغيرة المكونة من مواقف العمال وطموحاتهم. وتأخذ هذه الاستجابات شكل العثور على الأخطاء وتصحيحها. والتعلم ذو الحلقة المفردة كافٍ حين يمكن أن يتم تصحيح الأخطاء بتغيير الإستراتيجيات والافتراضات التنظيمية ضمن إطار ثابت من معايير الأداء. وهو معنى بصورة رئيسية بإنجاز الأهداف الحالية وبكيفية إبقاء أداء المنظمة ضمن المجال الذى تحدده القواعد القائمة. ولكن فى بعض الحالات يتطلب تصحيح الأخطاء دورة تعلم تنظيمية تعدَّل فيها المعايير نفسها.

خذ مثلاً شركة صناعية أقامت فرعًا للبحوث والتطوير مهمته اكتشاف وتطوير تقنيات جديدة. وكان هذا استجابة لما لوحظ من ضرورة نمو المبيعات والأرباح والاعتقاد أنه يمكن توليد ذلك من خلال الابتكار التقنى المدار داخليًا. لكن الفرع الجديد يولد تقنيات لا تلائم نمط التشغيل المألوف فى الشركة. فعلى سبيل المثال، من أجل استغلال بعض هذه التقنيات ينبغى على الشركة التحول من إنتاج المواد المتوسطة، وهو أمر مألوف لديها، إلى إنتاج البضائع للمستهلك، وهو أمر غير مألوف لها. لكن هذا بدوره يتطلب أن يتعلم أعضاء الشركة مداخل جديدة فى التسويق والإدارة والإعلان، وأن يعتادوا على دورة حياة للمنتجات أقصر ودورة أسرع من التغيرات فى نمط نشاطاتهم، بحيث يقومون فى الواقع بتغيير صورة عملهم التجارى نفسها. ومتطلبات التغيير هذه تتعارض مع نوع آخر من معايير الشركة، وهو المعيار الذى يتطلب إمكانية التنبؤ بأمور الشركة الإدارية.

وهكذا يجد مديرو الشركة أنفسهم يواجهون متطلبات متضاربة. فإذا لبوا ضرورة النمو يجب عليهم التنازل عن ضرورة إمكانية التنبؤ. وإذا قرروا الإبقاء على ثبات

أنماطهم التشغيلية، فلابد لهم من الاستغناء عن ضرورة النمو، على الأقل بمقدار ما يكون تحقيق تلك الضرورة من خلال التقنية المولدة داخليًا. ويتضح أن عملية التغيير التى تُستهل بحرص على الفعالية فى ظل المعايير القائمة تؤدى إلى تضارب فى المعايير نفسها.

وإذا أراد مديرو الشركة توجيه انتباههم إلى هذا التضارب، لا بد لهم من القيام بعملية تحقيق مختلفة إلى حد كبير عن عملية التحقيق التى يتصف بها التعلم ذو الحلقة المفردة. فلا بد لهم فى بداية الأمر من إدراك التضارب نفسه. لقد أقاموا فرعًا جديداً أعطى نتائج غير متوقعة، وهذا خطأ بالمعنى الذى سبق وصفه. ولا بد لهم من التفكير فى هذا الخطأ إلى أن يصبحوا مدركين أنه لا يمكن لهم تصحيحه بأن يحسّنوا طريقة قيامهم بما يعرفون كيفية القيام به. فلا بد لهم مثلاً أن يدركوا أنه لا يمكنهم تصحيح الخطأ بجعل الفرع الجديد يؤدى عمله بفعالية أفضل فى ظل المعايير القائمة، إذ من المؤكد أنه كلما ازدادت فعالية الفرع الجديد يزداد التضارب الذى يجد المديرون أنفسهم فى خضمه بفعل نتائج عمل ذلك الفرع. ولا بد للمديرين من اكتشاف أن معيار الإدارة التى يمكن التنبؤ بها الذى يتمسكون به، وربما ضمنيًا، هو الذى يتضارب مع رغبتهم فى تحقيق نمو الشركة من خلال الابتكار التقنى.

ثم لا بد للمديرين من القيام بتحقيق يحل المتطلبات المتضاربة. وستتخذ نتائج تحقيقهم شكل إعادة هيكلة لمعايير المنظمة، ومن المحتمل جداً أن تتخذ شكل إعادة هيكلة للإستراتيجيات والافتراضات المرتبطة بتلك المعايير، التى لا بد لها عندئذ أن تدخل فى صميم الصور التى تستخدم رمزًا للنظرية التنظيمية المستخدمة.

ونحن نسمى هذا النوع من التعلم مزدوج الحلقة. ففى مثل هذا النوع من الحالات توجد حلقة مزدوجة من التغذية المرتدة التى لا تربط اكتشاف الأخطاء مع إستراتيجيات الأداء الفعال وافتراضاته فحسب، بل أيضًا مع المعايير نفسها التى تعرِّف الأداء الفعال....

ونطلق اسم "التعلم ذى الحلقة المزدوجة" على هذه الأنواع من التحقيق التنظيمى الذى يوفق بين معايير المنظمة غير المتلائمة بوضع أولويات جديدة للمعايير وإعطاء أوزان جديدة لها، أو بإعادة هيكلة المعايير نفسها ومعها الإستراتيجيات والافتراضات.

فى هذه الحالات يحل الأعضاء الأفراد التضارب بين الأشخاص وبين المجموعات الذى يعبر عن متطلبات غير متوافقة بإيجاد فهم جديد للمتطلبات المتضاربة ومصادرها وشروطها وعواقبها، وهو فهم يصبح عندئذ متأصلاً ضمن صور المنظمة وخرائطها. وبقيام الأعضاء بذلك يجعلون المتطلبات الجديدة الأقرب إلى التوافق قابلة للتحقق....

التعلم الثانى:

منذ الحرب العالمية الثانية بدا يتضح تدريجيًا ليس للشركات التجارية وحدها، بل لجميع أنواع المنظمات أن متطلبات التعلم التنظيمى، خاصة التعلم ذى الحلقة المزدوجة، ليست مسألة جرعة واحدة بل هى عملية مستمرة. وقد ظهرت سلسلة من الأفكار الجيدة التداول - مثل " الإبداع،" و"الابتكار" و"إدارة التغيير" - التى تعكس هذا الإدراك.

وفى مثالنا السابق، إذا أردنا النظر فى إحدى الحالات، يمكن لمديرى شركة صناعية أن يتوصلوا إلى أن منظمتهم تحتاج أن تتعلم كيف تعيد هيكلة نفسها فى فترات منتظمة من أجل استغلال التقنيات الجديدة التى يولدها فرع البحوث والتطوير. أى أن المنظمة تحتاج إلى تعلم كيفية تنفيذ التعلم ذى الحلقة المفردة وذى الحلقة المزدوجة.

وقد أطلق جريجورى بيتسون على هذا النوع من تعلم التعلم اسم التعلم الثانى (أى التعلم من الدرجة الثانية). ويوضح بيتسون الفكرة من خلال القصة التالية:

> **تدربت إحدى خنزيرات البحر ... على قبول صوت صفارة المدرب على أنها "تعزيز ثانوى" فالصفارة يتبعها الطعام بصورة متوقعة، وإذا قامت فيما بعد بتكرار ما كانت تفعله حين انطلقت الصفارة، فبإمكانها أن تتوقع من جديد سماع الصفارة وتلقى الطعام... .**
>
> **والآن يستخدم المدرب خنزيرة البحر ليوضح للجمهور "الإشراط الفعال." فحين تدخل حوض العرض ترفع رأسها فوق السطح وتسمع الصفارة وتتلقى الطعام....**
>
> **لكن هذا النمط (مناسب) لمرة واحدة فقط فى حوض العرض. ولا بد لها من كسر ذلك النمط للتعامل مع مجموعة ذلك النوع من الحوادث. فهناك سياق أكبر مؤلف من السياقات التى تضعها فى موضع المخطئ....**
>
> **حين تظهر خنزيرة البحر على خشبة المسرح، ترفع رأسها مرة أخرى. لكنها لا تسمع أية صفارة. وينتظر المدرب التصرف التالى اللافت للانتباه، ويحتمل أن يكون نقفة بالذيل، وهذا تعبير عن الانزعاج. ويلقى هذا التصرف عندئذ التعزيز ويتكرر (وذلك بإعطائها الطعام).**

لكن بالطبع لم تلق نقفة الذيل سوى التجاهل فى العرض الثالث.

وفى النهاية تعلمت خنزيرة البحر أن تتعامل مع سياق السياقات - بالقيام بسلوك لافت للانتباه مختلف أو جديد فى كل مرة تظهر فيها على المسرح.

فى كل مرة تتعلم خنزيرة البحر أن تتعامل مع مجموعة أكبر من الحوادث تتعلم شيئًا عن سياقات التعلم السابقة. وتعكس موهبتها الإبداعية تعلمًا ثانيًا.

وحين تقوم مؤسسة بالتعلم الثانى، فإن أعضاءها أيضًا يتعلمون شيئًا عن سياقات التعلم السابقة. فهم يفكرون فى الحوادث السابقة التى تعلمت المنظمة فيها أو أخفقت فى التعلم ويتقصونها. ويكتشفون الأشياء التى قاموا بها والتى ساعدت على التعلم أو كبحته، ويخترعون إستراتيجيات جديدة للتعلم، ويقوِّمون ما ينتجونه ويعممونه. وتتحول النتائج إلى رموز تدخل فى صميم الصور والخرائط المفردة وتنعكس فى ممارسة التعلم من قبل المنظمة.

ودورة التعلم الثانى مألوفة نسبيًا فى سياق منحنيات تعلم المنظمات. فصانعو الطائرات مثلاً يتوقعون المعدل الذى ستتعلم منظماتهم به صنع طائرة جديدة ويبنون تقديراتهم للتكاليف على توقعاتهم لمعدل تعلم المنظمة. وفى أواخر الخمسينيات من القرن العشرين، قامت شركة تطوير النظم Systems Development Corporation بتجربة "الدولاب المسنن،" التى دُعى فيها أعضاء فريق من فرق وسم الطائرات لتقصى التعلم فى منظمتهم، ثم توليد ظروف تمكنهم من التعلم المبنى على المزيد من التفكير بهدف تحسين أدائهم (تشابمان Chapman وكنيدى Kennedy ١٩٥٦). ولكن فى هذه الأمثلة يركز التعلم الثانى على التعلم ذى الحلقة المفردة، والتركيز هو على التعلم لتحقيق الفعالية وليس على التعلم للتوفيق بين معايير للأداء متضاربة. لكن مفهوم التعلم الثانى ينطبق أيضًا على التعلم ذى الحلقة المزدوجة. كيف يمكن حقًا للمنظمات أن تتعلم تحسين تعلمها ذى الحلقة المزدوجة؟ كيف يمكن لأعضاء منظمة أن ينفذوا نوعية التحقيق الأساسية للتعلم ذى الحلقة المزدوجة؟ ما الشروط التى تمكن الأعضاء من اجتياز اختبار تعلم المنظمة؟ وكيف يمكن لهم أن يتعلموا توليد هذه الشروط؟ ...

المراجع:

- Argyris, C., and D. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine, 1972.
- Botkin, J. W., M. Elnadsra, and M. Maltiza. *No Limits to Learning*. Oxford: Pergamon, 1979.
- Chapman, R. L., and John L. Kennedy. *The Background and Implications of the Systems Research Laboratory Studies*. Systems Development Corporation, 1956.

٤٩

المنظمات المبتكِرة

حالة ٣م 3M

قلما يحدث الابتكار فى منظمة كبيرة بالصدفة، إذ ينبغى أن يُنظَّم!

لقد درس جاى جالبريث Jay Galbraith ١٩٨٢ ما هو المطلوب للإبقاء على الابتكار حيًا فى الشركات الكبيرة، وأكد أنه لا بد من بنائه فى مركز القلب تمامًا من طريقة المنظمة فى القيام بأعمالها. وهو يقترح بصورة خاصة أنه لا بد للمديرين من:

* إدراك الفرق بين الابتكار من جهة والعمليات اليومية من جهة أخرى.

* تطوير منظمتين للتعامل مع هاتين الوظيفتين، أو على الأقل التفريق بين الوظائف إلى درجة كافية.

* تطوير عمليات انتقالية تحول الأفكار من المنظمة المبتكِرة إلى المنظمة العاملة.

وهو يؤكد أيضًا أن الابتكار لا بد أن يتلقى تشجيعًا عن طريق:

* تطوير أدوار مناسبة تدرك الحاجة إلى توليد الأفكار، ورعاية الأفكار الواعدة أو تأييدها، ونوع التنسيق الضرورى لتوجيه الأفكار الواعدة عبر الجانب السياسى والجوانب الأخرى من عمل الشركة، التى يمكن بدونها أن تسحق تلك الأفكار.

* فصل توليد الأفكار عن الضوابط العادية الخاصة بالقيام بالعمل اليومى، خاصة الضوابط البيروقراطية.

* تمهيد المجال لإعادة دمج الأفكار الجديدة ضمن الاتجاه السائد فى المنظمة.

* توفير اعتمادات خاصة للمشاريع التى تنطوى على مجازفات كبيرة من مصادر متعددة لضمان مستويات وافية من الدعم المالى دون استنزاف ميزانيات التشغيل.

* إدخال عمليات توليد الأفكار فى صميم نسيج المؤسسة وفى قيمها الأساسية.

* تقديم مكافآت كافية للابتكارات الناجحة ورعاتها.

ويتضح الكثير من معالم هذا المدخل إلى الابتكار فى التقرير التالى عن كيفية تشجيع الابتكار وإدارته فى شركة ٣م 3M الذى وضعه توم بيترز Tom Peters وروبرت ووترمان Robert Waterman فى كتاب البحث عن التميز *In Search of Excellence*:

٣م: حالة رئيسية في صلب الموضوع*

تناولت دراستنا بصورة رئيسية العمالقة - الشركات الضخمة التى قلما تبدو مبتكرة كما "ينبغى" أن تكون. وينطبق على ٣م اسم العملاقة: فهى رقم (٥١) على قائمة مجلة فورتشن Fortune المكونة من (٥٠٠) شركة، وبلغت مبيعاتها (٦,١) بليون دولار فى عام ١٩٨٠م. لكن ٣م ابتكرت: إجمالاً أكثر من (٤٠٠٠٠) منتج، وأكثر بكثير من (١٠٠) منتج رئيسى جديد تقدَّم كل عام، وأكثر من (٤٠) فرعًا، مع إنشاء فروع جديدة كل عام. كما أنها كانت ناجحة. والربح الضخم البالغ بعد دفع الضرائب (٦٧٨) مليون دولار على تلك المبيعات التى تزيد قليلاً على (٦) بلايين دولار يضعها فى المرتبة الخامسة من حيث العائدات بين الشركات الكبرى (قائمة مجلة فورتشن المكونة من ١٠٠ شركة)، ولا تسبقها سوى شركات سوهايو Sohio وكوداك Kodak وآى بى إم IBM والمنتجات المنزلية الأمريكية American Home Products.

وتدخل ٣م فى أعمال تجارية كثيرة، أكبرها هو الأشرطة والمنتجات المرتبطة بها، ويصل حجم مبيعاتها إلى نحو (١٧) بالمائة. وتشمل الأعمال الأخرى نظم الرسوم والمواد الكاشطة والمواد اللاصقة ومواد البناء والكيماويات والمنتجات الواقية والمنتجات الفوتوغرافية ومنتجات الطباعة والحماية من المشوشات ومواد التسجيل والمنتجات الكهربائية ومنتجات العناية الصحية. لكن على الرغم من التنوع تسود فكرة رئيسة واحدة فى ٣م. فالشركة تخضع لسيطرة مهندسين كيماويين يقومون بمعظم أعمالهم السحرية باستخدام تقنية التغليف واللصق. ولا يعنى التمسك بالمنهاج المركزى مجرد توسعات عادية فى خط الإنتاج. فمجلة فورتشن تذكر من بين المنتجات الجديدة خلال العامين الماضيين "مستحضر واق من الشمس لا يزول حين يقوم مستخدمه بالسباحة، ودباسة يمكن للجراح استخدامها لإغلاق الشقوق بسرعة باستخدام دبابيس معدنية، وفيلم للطباعة بالأوفسيت لا يحتاج إلى الفضة الباهظة التكلفة، ودواء يجعل نمو العشب أبطأ."

ويلاحظ بيتر دركر Peter Drucker أنه "كلما جرى إنجاز شىء ما فإن تحقيقه يتم حسبما علمت على يد شخص مهووس بشىء واحد ويحمل رسالة." وترعى شركة ٣م فكرة أن الالتزام هو عامل أساسى فى تطوير المنتج الجيد. وتعلق مجلة فورتشن على أحد أبعاد

* المصدر:
Pages 224-234 from IN SEARCH OF EXCELLENCE by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.

ذلك الالتزام بالقول: "الشيء الذى يحافظ على رضاهم فى سينت بول St. Paul هو معرفة أن أى شخص يخترع منتجًا جديدًا، أو يروج له حين يفقد الآخرون الثقة، أو يكتشف كيف يمكن إنتاجه بالجملة بشكل اقتصادى، لديه فرصة إدارة ذلك المنتج وكأنه مشروعه التجارى الخاص مع أدنى قدر من التدخل من قبل الإدارة العليا أثناء قيامه بذلك."

يتم تزويد مخترعى المنتج الجديد (أبطال المخترعات) بنظام دعم للأبطال ... ليكون حماية لهم وحاجزًا مخففًا للصدمات من نوع ما. وأحد الذين يوفرون الحماية فى ٣م **البطل التنفيذى**. ونتيجة لتاريخ الشركة فى الابتكار، فإن البطل التنفيذى يكون دائمًا مخترعًا أو مروجًا سابقًا لأحد المنتجات تصرف بشكل "لا عقلانى"، وأُعْطِىَ فرصة، والتزم بشيء ما، ومن المحتمل أنه بقى معلقًا فى مكانه هناك عشر سنوات أو أكثر مع مشروع محبب خاص به. ولكن باعتباره الآن البطل التنفيذى، فهو موجود لحماية الشبان من التدخل السابق لأوانه من قبل العاملين فى الشركة، وليدفع بهم خارج العش حين يكون الوقت مناسبًا. وكما هى الحال فى كثير من هذه الحالات، توجد فى ٣م حكمة أو حكمتان لوصف عملية الحماية التنفيذية - مثلاً "يعض القبطان لسانه إلى أن يدمى" وهذا تعبير بحرى يدل على ضابط منخفض الرتبة يأتى بسفينته ليوقفها بجانب رصيف التحميل لأول مرة. وفى شركة ٣م يشير هذا القول إلى العملية المعذِّبة المتمثلة فى أن يعهد إلى الشبان بالعملية الشديدة الأهمية: عملية رعاية منتجات جديدة. والبطل التنفيذى فى شركة ٣م ليس رئيسًا، بل هو مدرب (كمدرب الفرق الرياضية) أو معلم ناصح. وهو يتلقى راتبه نظير صبره ومهارته فى تطوير أبطال آخرين، فهو أشبه بالشخصية التى أبدعها جون مارتش John March والتى تبنى أسيجة الثلج.

ووحدة الدعم الرئيسية للبطل فى شركة ٣م هى فريق المشروع الجديد. وهو فريق مهمة له صفات خاصة جدًا، الثلاث الأكثر أهمية منها هى: التكليف المتفرغ إلى أجل غير مسمى من حقول مختلفة، والمتطوعون، والقدرة على الاحتمال.

بعد تشكيل فريق مشروع فى شركة ٣م، ينضم إليه بسرعة أعضاء متفرغون على الأقل من الحقل الفنى والتصنيع والتسويق والمبيعات وربما من المالية. ويخصص للفريق أعضاء متفرغون بغض النظر عما إذا كان بحاجة إليهم فى المرحلة الأولى أم لا. وتدرك الشركة أن هذا الطقس الذى تتبعه ينزع إلى الازدواجية خاصة فى المراحل الأولى حين لا توجد حاجة على سبيل المثال إلى أكثر من ثلث شخص من التصنيع. لكن يبدو أنها مستعدة لدفع ثمن الازدواجية للحصول على الالتزام. ولا يوجد شيء يؤدى إلى الالتزام المتحمس حسب قول شركة ٣م المنطقى سوى التكليف المتفرغ.

ومن حوافز الالتزام الأخرى أن جميع أفراد الفريق متطوعون. يقول مدير تنفيذى فى شركة ٣م: "لا يتم تكوين الفريق بالتكليف وإنما بفتح باب التطوع. وهناك فرق شديد بين الأمرين، فلو أننى موظف التسويق المخصص لتقويم فكرة الفنى، ففى معظم الشركات ومع الحوافز المعتادة يمكننى التخلص من التكليف بادعاء أن الفكرة سيئة من خلال ذكر جميع سلبياتها ... وهذا لا يحدث أبداً إذا كنت عضواً متطوعًا فى الفريق."

أخيراً، فإن شركة ٣م تدعم استقلال فريق المشروع وقدرة الاحتمال لديه. فهى تصر على بقاء الفريق معًا من المرحلة الابتدائية المبكرة حتى تدشين المنتج فى نهاية المطاف. ويلاحظ إدوارد روبرتس Edward Roberts من معهد ماساشوستس للتقنية MTI – وهو قد درس شركة ٣م عبر عشرين سنة – أن الشركة "تقول إننا نلتزم تجاهكم كفريق. وستمضون قدمًا مع المنتج إلى السوق وتستفيدون من نموه، بشرط أن تلبوا مستويات الأداء التقليدية لدينا فى الشركة. وفى حال فشلكم، سنمنحكم التزامًا داعمًا بالحفاظ على وظائفكم فى المستوى الوظيفى الذى كنتم فيه قبل دخول المشروع." (تصور الجملة الأخيرة جزءًا آخر من نظام الدعم: مساندة المحاولات الجيدة ولو فشلت).

ويدعم نظام المكافآت كلاً من الفريق والفرد. فالجميع يترقون كفريق مع تقدم مشروعهم من حاجز إلى آخر. ويستفيد البطل من نجاح الفريق، والعكس صحيح. وها هو روبرتس مرة أخرى يتحدث عن موضوع التقدم المهنى الذى يحققه الشخص بكونه عضواً فى فريق مشروع ناجح:

> **"ستحدث للفرد المشترك فى مشروع جديد تغيرات تلقائية فى فئتى توظيفه وتعويضاته كدالة على نمو مبيعات المنتج. فهو سيبدأ مثلاً مهندسًا فى أول مرتبة إما فى أعلى أو فى أسفل مربوط رواتب تلك الوظيفة. ومع دخول منتجه إلى السوق يصبح "مهندس منتجات." وحين يصل حجم المبيعات السنوية إلى مليون دولار أمريكى، فإنه يصبح تلقائيًا منتجًا مكتمل النمو، ويتغير مسمى وظيفة المهندس، كما يتغير مربوط راتبه لأن لديه الآن شيئًا يباع بمليون دولار سنويًا. وحين يصل المنتج إلى خمسة ملايين يتخطى المهندس عتبة جديدة، فهو الآن "مدير هندسة خط إنتاج." وإذا وصل المنتج إلى عشرين مليونًا، فإنه يصبح فجأة إدارة إنتاج مستقلة، وإذا كان المهندس هو الفنى الأساسى المرتبط بهذا المنتج؛ فإنه يصبح الآن "مدير الهندسة أو الأبحاث والتطوير لتلك الإدارة."**

وإذا أردت أن تفهم الثقافة التى تشجع نشاط المشاريع التجارية فى شركة ٣م فإن إحدى نقاط البدء المحتملة نظام القيم لديها، خاصة "الوصية الحادية عشرة" وهى: "لا تقتل أبداً فكرة منتج جديد." قد تحد الشركة من سرعة الفكرة، وقد لا تخصص لها فريق مشروع. لكنها لا تقضى على الرياديين فيها. وكما يلاحظ أحد مراقبى شركة ٣م، إن الوصية الحادية عشرة تتعارض مع معظم النشاطات فى الشركات الكبيرة. ويضيف أنه إضافة إلى ذلك "إذا أردت إيقاف مشروع يهدف إلى تطوير منتج جديد، فإن عبء البرهان يقع على الشخص الذى يريد إيقافه، لا على الشخص الذى يقترحه. وحين تحوِّل العبء من البرهنة على أن الفكرة جيدة إلى البرهنة على أنها غير جيدة، فإنك تقوم بقدر كبير من تغيير البيئة ضمن الشركة من حيث تبنى الأشخاص ذوى الأفكار والمشاريع."

ومن أجل تعزيز القيم المتجمعة حول الاستقلال الذاتى والابتكار والمبادرة الفردية وروح المجازفة بالقيام بمشاريع، تحتفل قيادة الشركة بأبطالها - السابقين والحاليين. فأثناء قيامنا بالبحث جلس أحدنا مع أحد المسؤولين التنفيذيين فى شركة ٣م وتباحث معه حول بضعة من رؤساء مجالس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين السابقين. وبدون أى استثناء عمليًا تبين أن كلاً منهم بطل سابق كان قد أنجز نجاحًا ذاع صيته. وهكذا فإن فريق الإدارة العليا بأكمله والكثيرين من أعضائه السابقين يعطون نموذجًا فى أدوارهم لشبان المنظمة. ويتلقى بطل المستقبل تشجيعًا من المجموعة الرائعة من حكايات الأبطال: لا تقتل الأفكار، فتش وابحث، لا بأس بالفشل، من المتوقع أن تمر سنوات طويلة قبل أن تشق الأفكار غير الناضجة طريقها إلى السوق ... إلخ. وعلى سبيل المثال فإن حكايتى رتشارد جى درو Richard G. Drew ورفيقه John Borden الأسطوريتين تلهم الشباب. ويرويها لويس لير Lewis Lehr كما يلى: "لاحظ البائعون الذين زاروا مصانع السيارات أن العمال الذين يقومون بطلاء السيارات ذات اللونين يجدون صعوبة فى منع اللونين من التداخل. ووجد رتشارد درو أحد فنيى شركة ٣م الشبان الحل، وهو الشريط اللاصق المغطى، وهو أول أشرطة الشركة. وفى ١٩٣٠ بعد ست سنوات من إدخال دو بونت Du Pont السوليفان إلى حيز الاستعمال، وجد درو طريقة لوضع لاصق عليه، وكانت تلك ولادة شريط السوليفان اللاصق الذى صنع فى البداية للاستخدام فى التحزيم الصناعى. لكن الشريط لم يبدأ بالانطلاق إلى أن أوجد جون بوردن، وهو بطل آخر من أبطال شركة ٣م الواسعى الخيال، حاملاً للشريط فيه شفرة من أصل صنعه."

إن هذه حكاية صغيرة نموذجية وذات أهمية مدهشة لأسباب عدة. فهى أولاً تقوى التفاعل الوثيق بين الشركة والعميل. وثانيًا تظهر هذه الحكاية أنه ليس بالضرورة أن يكون الفنى هو المخترع. وثالثًا توضح أن شركة ٣م لا تحد من مشاريعها بناء على حجم السوق المتوقع لها، وذلك بالضبط؛ لأن الاستخدام الأول (فعلى سبيل المثال التجسيد الأول لشريط السوليفان اللاصق كان استخدامه المحدد مثبتًا صناعيًا) يكون فى كثير من الأحوال لا صلة له بإمكانيات المنتج اللاحقة. ويلحظ دارسو الابتكار الجادون هذه الظاهرة مرة تلو المرة، وذلك عمليًا مع جميع أنواع المنتجات الجديدة.

حين يكسب الأبطال فى شركة ٣م، يكرمون بأسلوب فخم. ويقول لير: "ما بين خمس عشرة إلى عشرين مرة فى العام أو أكثر يصل أحد المشاريع الواعدة الجديدة مستوى المليون دولار من المبيعات الرابحة. وقد تظن أن هذا لا يولى اهتمامًا كبيرًا ... ولكن العكس هو الصحيح. فالأضواء تومض والأجراس تدق وتخرج آلات تصوير الفيديو؛ لتتعرف على فريق المشروع المسؤول عن هذا الإنجاز." وبهذا الشكل تشجع الشركة المهندس البالغ من العمر ثمانية وعشرين عامًا والذى يحمل أفكارًا لامعة أن ينطلق وأن يغامر.

كما أن نظام القيم فى شركة ٣م واضح ومحدد فى الإشارة إلى أنها عمليًا تقبل جميع الأفكار. ويلاحظ أحد المعلقين أنه "بسبب التنوع فى شركة ٣م، تنتشر بسهولة القناعة أن شخصًا ما فى الشركة سيتمكن من استخدام أى شىء تقريبًا." والقصة المحترمة التى توضح هذه النقطة هى عن قماش أشرطة فاشل تحول إلى قطعة بلاستكية فاشلة من صدرية الثديين تحولت إلى قناع الأمان المتعارف عليه للعمال فى الولايات المتحدة بعد مجىء إدارة السلامة والصحة المهنيتين. وعلى الرغم من أن الشركة تتمسك بشدة بقاعدتها الفنية القائمة على الطلاء واللصق، فهى لا تضع أية قيود على أنواع المنتجات التى ستقبلها. يقول روبرتس: "إذا كانت فكرة المنتج تلتزم بالمقاييس المالية الخاصة بالنمو وإمكانية الربح وما شابه، فإن شركة ٣م يسعدها الحصول عليها بغض النظر عما إذا كانت ضمن الحقل الغالب على أعمالها أم لا." كما عبر مدير تنفيذى آخر فى الشركة عن نقطة مختلفة من النوع نفسه، فقال: "إننا لا نحب فكرة المصدر النقدى المضمون. فالأشخاص الذين لديهم تقاليد فى النجاح فى الأقسام الناجحة هم الذين يحققون الإمكانيات الكامنة فى الابتكار المستمر على أفضل وجه." وتدرك شركة ٣م الحقيقة الإنسانية جدًا التى هى أن "النجاح يولد النجاح."

والفشل يلقى الدعم. ومرة أخرى توضح الأسطورة المقصود. فرئيس المجلس لير يقول بلهجة الواعظ:

"دخلنا حقل حبيبات الأسقف للألواح الأسفلتية لأن أحد العاملين استمر بعناد فى محاولة العثور على طريقة لاستعمال معادن ورق السنفرة المرفوضة. وفى الواقع جرى فصل هذا العامل (يبدو أن الأبطال يوقفون عن العمل أحيانًا، حتى فى شركة ٣م) بسبب الجهد والوقت اللذين بذلهما فى ذلك. لكنه مع ذلك استمر فى الحضور إلى العمل. وقسم حبيبات الأسقف لدينا يحقق اليوم عوائد كبيرة. والرجل المسؤول عن ذلك تقاعد قبل عشر سنوات من منصب نائب رئيس ذلك القسم.... بعد الحرب العالمية الثانية كان لدينا برنامج لتطوير حاجز للبشرة ضد الجراثيم، يدعى الستارة الجراحية، ليستخدمها الأطباء أثناء إجراء الجراحة. وقد أجهزت الإدارة العليا على المشروع مرتين [(١)]. لكن الإصرار المستمر أنتج فى النهاية ستارة ناجحة وشق الطريق إلى أعمالنا فى مجال العناية الصحية التى تصل اليوم إلى (٤٠٠) مليون دولار سنويًا.... إننا نحافظ على استمرار هذه القصص وكثيرًا ما نكررها من أجل أن يعرف كل عامل (أو عاملة) لديه روح المغامرة التجارية، ويشعر بعدم التشجيع أو بالإحباط أو بالعجز عن التأثير فى منظمة كبيرة أنه ليس أول من واجه ظروفًا مناوئة ... لكن حرية المثابرة تعنى ضمنًا حرية القيام بالأشياء بصورة خاطئة والفشل."

ومن استمر فى مشروعه لقى التكريم والحفاوة. ويعلق مسؤول تنفيذى آخر: "إننا لا نجهز على الأفكار، لكننا نحرف مسارها." ويضيف قائلاً: "إننا نراهن على الأشخاص. والحقيقة التى لا تتغير هى أن عليك أن تجهز على البرنامج مرة واحدة على الأقل قبل أن ينجح. وبهذا الشكل تصل إلى المتعصبين، أى الذين لديهم التزام عاطفى فعلى بالعثور على طريقة – أية طريقة – لإنجاح الفكرة".

ما معنى هذا كله؟ إن أحد المعانى المختلفة هو التعايش مع (أو إدارة) تناقض ظاهرى: المثابرة فى دعم فكرة يحتمل نجاحها ولكن دون الإسراف الأحمق فى الإنفاق؛ لأن شركة ٣م هى قبل كل شىء شركة عملية جداً. وهى تعمل عادة على النحو التالى: أثناء خروج الفكرة من مرحلة المفهوم النظرى إلى تكوين نموذج أولى يبدأ بطل الفكرة بأن

---

(١) كما أن بطل الشريط المتحول إلى صدرية ثم إلى قناع للوجه تلقى أوامر بالتوقف عن محاولاته. وانتهى الأمر به لأن يقوم بمعظم عمل تطوير المنتج فى منزله.

يجمع فريقًا حوله. ولنقل إن الفريق ينمو ليصبح مكونًا من خمسة أشخاص أو ستة. ثم لنفترض (كما هو الشيء المحتمل حسب الإحصائيات) أن المشروع يواجه عائقًا. من المحتمل أن تقوم شركة ٣م بتقليصه بسرعة بإخراج بعض الأشخاص من الفريق. لكن حسبما توحى أساطير الشركة، إذا كان البطل ملتزمًا، يتشجع على المثابرة إما وحده أو مع زميل آخر بنسبة (٣٠) بالمائة من مستوى الجهد أو نحو ذلك على سبيل المثال. وقد لاحظت الشركة أنه فى معظم الحالات يستمر تاريخ المشروع عشر سنوات أو أكثر قبل أن يكون السوق جاهزًا حقًا. (وتبدو السنوات العشر زمنًا طويلاً، لكن الدراسة الرسمية تلو الأخرى تكشف أن معدل الفاصل بين الفكر والانتشار التجارى هو عشر سنوات إلى عشرين سنة). وهكذا يحافظ البطل على استمراره عبر القفزات والانتكاسات. وفى كثير من الأحيان يصبح السوق جاهزًا مع مرور الزمن. ويعيد فريق البطل بناء نفسه.

يقول أحد مديرى شركة ٣م التنفيذيين: "لدينا اعتقاد بأننا نتمتع بالقدرة على حل المشكلات العملية." وهذه حقيقة الشركة، فهى شركة مكونة من اختصاصيين فى حل المشكلات العملية، سواء أكانوا باعة أم أبطالاً فنيين. وقد بدأت على ذلك النحو، فأحد المحللين يعلق: "يعود تاريخ الهوس بالاختراع إلى أصل الشركة. فقد اشترى عدد من المستثمرين المحليين منجمًا ظنوا أنه يحتوى معدن الكورَنْدَم الثمين، وهو معدن شديد الصلابة يستخدم فى المواد الكاشطة العالية الجودة. لكن تبين أن جودة المعدن منخفضة. واستنتج المستثمرون أن الطريقة الوحيدة لإنقاذ أنفسهم هى التوصل إلى منتجات فرعية تتضمن قيمة إضافية عالية." ويقول لير: "كان الباعة ينتقلون من مصنع إلى آخر ويدقون الأبواب. لكنهم لم يتوقفوا عند مكتب وكيل الشراء. فقد دخلوا الورشة الخلفية للتحدث مع العمال ومعرفة الشيء الذى توجد حاجة إليه ولا يصنعه أحد." وأصبح الباعة خبراء فى حل المشكلات، ولا يزال البائع، مصحوبًا بزميله الفنى حجر الأساس فى إستراتيجية شركة ٣م اليوم.

وكانت شركة ٣م أول من أدرك أن الابتكار لعبة أرقام. ويقول روبرت إم. أدمز Robert M. Adams نائب رئيس البحوث والتطوير: "إن مدخلنا هو أن نصنع كمية قليلة، ونبيع كمية قليلة، ونصنع كمية قليلة إضافية." ويتحدث أحد زملائه عن "نهايات كبيرة من بدايات صغيرة.... لا تنفق سوى القدر الكافى من المال للحصول على ما تحتاج إليه لتخفيض الجهل بصورة متزايدة.... عدد كبير من الاختبارات الصغيرة فى فترة قليلة.... فالتطوير هو سلسلة من الانحرافات القصيرة.... واحتمال نجاح أية فكرة فى أن تثمر

تجارياً هى صفر تقريباً.... ولا يوجد حد مقيد للأفكار الفجة." وهكذا فالأبطال موجودون فى كل مكان فى الشركة يجربون وينفقون القليل. وغالبًا ما يفشلون. ومع ذلك فالبعض ينطلق من عقبة إلى أخرى، والبعض يكمل الطريق كله.

وتوفر شركة ٣م المال للأشخاص الذين يريدون أن يكونوا مجموعة من أى نوع، من صنع السلال (فعلاً) إلى فيزياء المواد الصلبة أو الإلكترونيات الدقيقة. إضافة إلى ذلك فإن الموقع الفعلى فى سينت بول St. Paul هو خلية نحل من مرافق الاختبارات الأولى. والقدرة على تحويل فكرة ما بسرعة إلى صفيح ثم إلى نموذج أولى تثير الإعجاب. كما أن المستخدمين يشاركون مشاركة كبيرة فى عملية تطوير المنتجات من بدايتها وحتى تدشين المنتج.

وفى المقابلات الأولى فى شركة ٣م سمعنا أن الطول المتوسط لخطة منتج جديد هو خمس صفحات تقريباً وأدهشنا هذا الإيجاز. وقد علق أحدنا على هذه النتيجة فى خطاب. وكان أحد نواب رئيس الشركة من الخطباء أيضًا، وعلى الرغم من أنه بصورة عامة يدعم تحليلنا للشركة فقد وقف وقال: "أنتم مخطئون كليًا فى هذه النقطة." وانتظرنا تتمة التعليق: هل لدى شركة ٣م مقترحات لمنتجات جديدة مؤلفة من (٢٠٠) صفحة مثل معظم الشركات التى عملنا معها؟ وتابع حديثه قائلاً: "إننا نعتبر أن الجملة الواضحة هى مسودة أولى مقبولة لخطة منتج جديد."

والوضع بأكمله ناجح - الأبطال وفرق المشروعات والاتصالات غير الرسمية والتكليف التطوعى لأعضاء الفرق ومساندة الفشل وما شابه ذلك - بسبب الإصرار على التركيز على الحد من البيروقراطية. وقد أضاف نائب الرئيس نفسه: "إننا لا نجهد أنفسنا بالخطط فى البداية حين يكون الجهل فى أقصى درجاته. من المؤكد أننا نخطط. فنحن نضع خططًا تنفيذية للمبيعات شديدة الدقة. لكن هذا بعد أن نكون قد عرفنا شيئًا. ولكن عند حد البداية تمامًا، ما الذى يفرض علينا أن نمضى وقتنا فى كتابة خطة من (٢٥٠) صفحة للتخلص من الجهل قبل أن نقوم أولاً باختبارات بسيطة لموقع العملاء أو فى مرفق تجريبى فى مكان ما؟"

وبنفس الروح تتجنب شركة ٣م فكرة "أصغر حجم" للمنتج. ويقول أحد المسؤولين التنفيذيين: "إن تجربتنا توضح لنا أننا قبل دخول السوق لا نعرف كيف نتوقع بصورة مناسبة نمو مبيعات منتج جديد. ومن ثم فإننا نميل إلى التوصل إلى توقعات للسوق بعد

دخوله فعلاً وليس قبل دخوله." كما صرح مدير قسم المشاريع التجارية الجديدة قائلاً: "لا يُبرر منتج قسمنا أبداً على أسس تحليلية، بل لا بد أن يرتكز إلى الإيمان."

وفى شركة ٣م **الهيكل التنظيمى** غير مهم، إذا نظرنا إليه بطريقة معينة. يقول روبرتس: "إذا نظرت إلى هيكل ٣م على الورق لا يبدو أن فيه أى شىء فريد جداً." ويعبر مسؤول تنفيذى فى الشركة عن ذلك بعبارة أقوى: "الشكل البنيوى لا يعنينا."

لكن عدداً من الخصال البنيوية إلى حد ما جوهرى. أولاً على الرغم من وجود مجموعة عامة من قواعد الانضباط الفنية التى يمكن أن تؤدى بمنظمات أخرى لأن تصبح منظمة وظيفية أو منظمة أم، تبقى شركة ٣م مشروعًا لا مركزى بصورة أساسية. وللشركة أربعون قسماً أو نحو ذلك. إضافة إلى ذلك فإن الشىء السائد هو إيجاد أقسام جديدة، فالأربعون كانوا نحو خمسة وعشرين قبل عقد واحد. والطريق إلى النجاح الذى أثبت التاريخ فعاليته (رغم كونه غير تقليدى) هو تفريع الأشياء بدلاً من سعى المرء إلى تحقيق حجم أعلى من المبيعات لقسمه.

ويمضى هذا النوع من المرونة إلى أبعد من ذلك بكثير، خاصة فيما يتعلق بالاستهلال. فلنفترض أن شخصاً من العاملين فى مجموعة تطوير المنتجات فى قسم من أقسام شركة ٣م يأتى بفكرة. إنه يقوم أولاً بالشىء المعتاد وهو أن يتوجه إلى رئيسه للحصول على تمويل. ولنفترض أن رئيسه يرفض طلبه. عندئذ يبدأ عمل السحر فى الشركة. فهو يمضى إلى قسم آخر ضمن مجموعته. فقد يكون من أعضاء مجموعة المواد اللاصقة، ولكن ليس من الغريب أن يتوجه إلى مجموعة المنتجات المكتبية. وإذا لم يكن لدى تلك المجموعة أو مجموعة أخرى وقت له، فإنه يمضى إلى مقر آخر ملجأ له، وهو قسم تطوير المنتجات الجديدة، فإليه يؤول أمر جميع الأشياء البعيدة التصور.

كيف تحقق شركة ٣م النجاح لمثل هذا المدخل؟ الإجابة بسيطة: فالمديرون يحصلون على جميع الحوافز لتحقيق ذلك النجاح. إن الشخص الذى يرأس أية مجموعة يكافَأ جزئيًا على مقدار نشاط المشروع بالدولارات ويتلقى التمويل من خارج مجموعته. والقاعدة نفسها تنطبق على رؤساء الأقسام. فالحوافز الصادقة موجودة لتدفعك إلى البحث فى كل مكان للعثور على فكرة، وإلى البحث فى كل مكان لشراء فكرة، إن كنت من المشترين. ويصاحب ذلك مرونة المنظمة فى نقل موظفيها من مكان إلى آخر. فمثلاً حين يقوم شخص من فئة أ بإقناع أحد مديرى الأقسام فى الفئة ب بفكرته، ينتقل إلى تلك الفئة.

وهناك قواعد مصاحبة لذلك. فعلى سبيل المثال يواجه كل قسم متطلباً شديد الصرامة وهو أن (٢٥) بالمائة من مبيعاته على الأقل يجب أن تأتى من منتجات لم تكن فى حيز الوجود قبل خمس سنوات. ومن الجدير بالملاحظة حقًا من وجهة نظر النظرية التقليدية أن الهدف يُفرض على كل من الأقسام التى يزيد عددها على الأربعين (أكان ذلك فى المشاريع ذات النمو العالى أو المنخفض [٢]. والأكثر شيوعًا فى الشركات الأخرى أن تطبق هذه الأهداف على مستوى الشركة أو مستوى المجموعات، فى حين يعانى الالتزام فى أكثر المواقع حاجة إليه، وهو القسم، حيث يمكن القيام بشىء تجاهه. وفى شركة ٣م حيث المطالبة بالهدف تكون دائمًا على مستوى الأقسام، يقوم أربعون من المديرين العامين المستقلين، وليس مجرد خمسة أو عشرة، باستجداء المنتجات الجديدة.

لكن أهم المفاهيم كما كررنا المرة تلو المرة هو أنه لا يوجد شىء واحد يعتبر سبب نجاح كل شىء. نعم، من المؤكد أن البطل والبطل التنفيذى وفريق المشروع هم فى قلب العملية. لكنهم إذا نجحوا إنما ينجحون بسبب أن: الأبطال متوافرون بكثرة، ويركز نظام القيم على استجداء الأفكار، ولا بأس من الفشل، وهناك توجه إلى تبؤ المكان اللائق والاحتكاك الوثيق بالعملاء، وهناك عملية مستوعبة جيداً وهى القيام بخطوات صغيرة يمكن التحكم فيها، والاتصالات المكثفة غير الرسمية هى الشىء المتعارف عليه، ويوفر الموضع المكانى مواقع كثيرة لإجراء التجارب، ولا يوفر الهيكل التنظيمى الإمكانيات فحسب، بل إنه يعم إلى درجة عالية الابتكار فى ٣م، ومن الملاحظ غياب التداخل والأعمال الورقية، وكذلك غياب التنافس الداخلى. وهذه أكثر من عشرة عوامل. وعملها جميعًا عملاً متناغمًا لفترة عدة عقود هو سر العمل الابتكارى فى شركة ٣م.

المرجع:

- Galbraith, J. "The Innovating Organization." *Organizational Dynamics*, Winter 1982, 5-25.

(٢) هذه حيلة من حيل بروكتر وجامبل P&G أيضاً. ويقول مدير سابق لأحد الأصناف: "أول ما يقولونه لك هو انس دورات حياة المنتجات ومصدر تدفق المال! لقد أعيد تركيب أحد أصناف الصابون أكثر من ثمانين مرة وهو الآن مزدهر".

٥٠

الثقافة

لغة معقدة ودقيقة

فكِّر فى الثقافة على أنها لغة: لغة نعبر عنها بالكلمات والإشارات والمواقف والعلاقات بين الأشخاص والأعراف الكثيرة. إننا نعيش الثقافة مثلما نعيش اللغة تمامًا، أى عن طريق "التحدث بها" و"قراءتها" – بالطريقة التى نتكلم بها ونتصرف ونمضى وقتنا ونقيم علاقات مع الآخرين وما شابه.

وبمهارة الخبير يوضح إ. ت. هول E. T. Hall فى كتابه اللغة الصامتة هذا الجانب اللغوى من الحضارة وفى المقتطف التالى المأخوذ من مقاله فى مجلة هارفارد التجارية *Harvard Business Review* حول كيفية تأثير الثقافة فى التجارة عبر البحار.

فكر وأنت تقرأ بالكيفية التى يمكن أن تساعدك الأفكار فيها على فهم الاختلافات بين الثقافات الشائعة فى مجتمع معين، وكذلك فى الاختلافات التى يواجهها من ينتقل من مجتمع إلى آخر. إن من الممكن أن توجد خطوط متوازية كثيرة بين الانتقال من منظمة إلى أخرى والانتقال إلى بلد غريب!

لغة الزمان*

فى كل مكان فى العالم يستهلك الناس الزمن فى التخاطب بعضهم مع بعض. وتوجد لغات مختلفة للزمن تمامًا مثلما توجد لغات مختلفة يتكلم الناس بها. واللغات التى لا يتكلمها الناس غير رسمية، لكن المدهش هو أن القواعد التى تطبَّق على تفسيرها شديدة الصرامة.

* المصدر: (مقطع مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك من مجلة **هارفارد التجارية** *Harvard Business Review*)
من: The Silent Language in Overseas Business" by Edward T. Hall (May-June 1960. Copyright (c)1960 by the President and fellows of the Harvard College.

فى الولايات المتحدة يمكن للتأخر فى الإجابة على اتصال أن ينتج عن كمية كبيرة من الأعمال التجارية مسببًا طلب التأجيل إلى ما بعد الانتهاء من الأعمال المتراكمة غير المنجزة، أو عن سوء التنظيم، أو عن التعقيد التقنى الذى يتطلب تحليلاً عميقًا. ولكن إذا استبعد الشخص المنتظر للجواب أو القرار هذه الأسباب، فإن التأخير يعنى له أن المسألة تحتل مرتبة منخفضة على سلم أولويات الشخص الآخر - أى عدم اهتمام من قبله. ومن جهة أخرى، قد يعنى تأخر مماثل فى دولة أجنبية شيئًا مختلفًا كل الاختلاف. وهكذا فإنه:

* فى إثيوبيا يتناسب الزمن المطلوب لاتخاذ قرار ما طرداً مع أهميته. وهذا الوضع سائد إلى درجة أن البيروقراطيين من المستويات المنخفضة لديهم طريقة لمحاولة رفع هيبة عملهم بإمضاء وقت طويل قبل أن يعزموا أمرهم. (والأمريكيون فى هذا الجزء من العالم عرضة لأن يقوموا ببراءة بالتقليل من أهمية عملهم فى عيون السكان المحليين بمحاولتهم تسريع الأمور.)

* وفى المشرق العربى لا يتضمن الزمن عادة جداول كما يعرفها الأمريكيون ويستخدمونها. والزمن المطلوب لإنجاز شىء ما يعتمد على العلاقة. فالأشخاص الأكثر أهمية يتلقون خدمة سريعة من ذوى الأهمية الأقل، والعكس صحيح. ويحظى الأقرباء الحميمون بالأولوية المطلقة، فى حين يفرض على غير الأقارب الانتظار.

وتحديد موعد نهائى لشخص ما فى الولايات المتحدة هو طريقة فى الإشارة إلى طبيعة العمل الملحة أو أهميته النسبية. ولكن فى الشرق الأوسط، يقع الأمريكى فى فخ فى اللحظة التى يفتح فيها فمه. فهو إن قال "سوف يجب على السيد عزيز أن يحزم أمره بسرعة لأن مجلس إدارتى سيجتمع فى الأسبوع القادم وينبغى أن يكون لدى جواب حينذاك." سيؤخذ كلامه دليلاً على أن هذا الأمريكى لجوج ويمارس ضغطًا لا مبرر له. وإذا قال "سأتوجه إلى دمشق صباح الغد ويجب أن تكون سيارتى جاهزة عندئذ،" فهذه طريقة مؤكدة لجعل الميكانيكى يتوقف عن العمل، لأن تحديد موعد نهائى لأحد الأشخاص فى هذا العالم هو تصرف فظ وملحاح ولجوج.

وتهرب العربى من تحديد وقت حدوث شىء ما لا يعنى أنه لا يريد القيام بالعمل، فهو قد لا يعنى سوى تجنب موقف محرج ومحاولة الالتفاف حول التزامات محتملة هى - فى نظره - أكثر جدية مما هى للأمريكيين. وعلى سبيل المثال:

يجد العرب أنفسهم أحيانًا أنه يستحيل عليهم إفهام أحدهم الآخر أنه لا يمكن تسريع بعض العمليات، وأنها تخضع لجدول زمنى متأصل فيها. وهذا شىء واضح بصورة كافية

لشخص غربى ولكنه غير واضح للعربى. وقد سبب مسؤول حكومى عالى المركز فى بغداد نزاعًا عائليًا مرًا لأن ابن أخيه المختص فى الكيمياء الحيوية لم يتمكن من تسريع تحليل كامل لدم عمه. وقد اتهم المسؤول ابن أخيه بإعطاء أولوية لأشخاص آخرين أقل أهمية منه وبعدم الاهتمام. ولم يفلح أى شىء فى تغيير رأى العم الذى لم يستطع استيعاب حقيقة وجود شىء يدعى الجدول المتأصل.

أما نحن فلكما زادت أهمية حدث ما، فإننا نترك له زمنًا أطول فى جداولنا، وهذا هو السبب فى أننا نعتبر أن الدعوة إلى حفلة فى اللحظة الأخيرة تعتبر إهانة. وفى التخطيط لأحداث مستقبلية مع العرب يستحسن جعل وقت الشروع بالحدث بعد أسبوع أو أقل، لأن بعض العوامل الأخرى قد تتدخل أو تعطى الأولوية.

وكذلك فإن الوقت الذى يمضى فى الانتظار فى مكتب شخص أمريكى هو دليل على فكرة أحد الأشخاص عن شخص آخر أو عن مدى أهمية موضوع الشخص الآخر. وهذا أمر عام إلى درجة أن الأمريكيين لا يتمالكون من الشعور بالغضب بعد انتظار نصف ساعة، وقد يعتقد الواحد منهم أن مثل هذا التأخير إهانة ويغادر المكان. ومن جهة أخرى يتعلم المرء فى أمريكا اللاتينية أنه ليس هناك أى معنى سلبى فى الانتظار فى مكتب خارجى. فذات مرة نصحنى رجل أعمال أمريكى له خبرة عدة سنوات فى المكسيك: "لقد أمضيت ساعتين أبرد كعبى قدمى فى مكتب مدير تنفيذى. وقد أمضيت وقتًا طويلاً فى تعلم تجنب ارتفاع ضغط الدم لدى. بل حتى الآن أجد صعوبة فى إقناع نفسى أنه لا يزال لديهم اهتمام بأمرى حين يجعلوننى أنتظر."

ويتصرف اليابانيون مع الزمن بطرق تكاد تكون مستعصية على العقل الأوروبى الغربى وبخاصة العقل الأمريكى. فبالنسبة لهم تأخير بضع سنوات لا يعنى فقدان الاهتمام. وكل ما يعنيه هو أنهم يشرعون فى إعداد شىء ما. وقد تعلموا أن الأمريكيين يتحسسون من الانتظار الطويل، وعبر أحدهم عن ذلك قائلاً: "لديكم أيها الأمريكيون نقطة ضعف شنيعة. فنحن إذا جعلناكم تنتظرون مدة كافية ستوافقون على أى شىء."

إن هنود جنوب آسيا لديهم مفهوم مطاطى للزمن، ولذلك فإن التأخير ليس له المعنى نفسه عندهم. كما أن عدم الدقة فى تحديد المواعيد لا تعنى أنهم مواربون. وحين يقول أمريكيان عندما يتقابلان: "يجب أن نلتقى فى وقت من الأوقات،" فهما بذلك يعطيان درجة منخفضة من الأولوية للقاء. فى حين أن الهندى حين يقول: "تعال وقابلنى، قابلنى فى أى وقت،" فهو يعنى ذلك بالضبط.

وحين يعد الأمريكيون مكانًا لشخص ما على المائدة قد يعنى هذا وقد لا يعنى إفساح مكان فى القلب. ولكن حين يخصص الهندى فسحة من وقته فهى لك لتملأها بكل ما فى الكلمة من المعنى إذا أدركت أنك بقيامك بذلك تتخطى حاجزًا وتصبح أنت وهو صديقان. والمهم فى كل هذا هو أن الوقت يعبّر بطريقة مؤكدة بنفس القدر الذى تعبر فيه الكلمات، وأن مفردات لغة الزمن تختلف من مكان لآخر فى العالم.

لغة المكان:

مثل الزمان، تختلف لغة المكان حسب الجهة التى يذهب المرء إليها. فرجل الأعمال الأمريكى، لكون الأسلوب المتبع فى الشركات الأمريكية مألوفًا لديه، لا يجد صعوبة فى تقدير الأهمية النسبية لشخص آخر بمجرد ملاحظة حجم مكتبه بالمقارنة مع المكاتب الأخرى المحيطة به:

* فأسلوبنا يتطلب أن يكون لرئيس الشركة أو رئيس مجلس الإدارة أكبر مكتب. ويكون أكبر مكتب بعده من نصيب نائب المدير التنفيذى، وهكذا نزولاً على سلم الوظائف حتى يصل المرء إلى أصغر المكاتب. والمكاتب الأكثر أهمية تكون عادة فى زوايا المبانى وفى الدور الأعلى. وتنعكس الأهمية النسبية لنواب الرئيس على موقعهم فى جناح المسؤولين التنفيذيين.

* وفى المقابل فإن هناك احتمالاً أكبر فى أن يخطط الفرنسيون المساحة المكانية على شكل شبكة تصل نقاط النفوذ أو النشاط أو الاهتمام. فمكان المشرف الفرنسى يكون عادة فى وسط مرؤوسيه حيث يمكن له السيطرة عليهم.

وكثيراً ما يشعر الأمريكيون الذين يعانون من صغر المساحات المخصصة لهم أن مركزهم فى المنظمة غير مرض. وكما يتوقع المرء، فإن موقع المكتب وحجمه يشكلان مؤشراً ضعيفًا على أهمية الرجل الذى يحتله. وما نجده نحن مزدحماً ينظر له العرب فى كثير من الأحيان على أنه فسيح. والأمر نفسه صحيح بالنسبة للثقافات الإسبانية. وقد أوضح مسؤول فى أمريكا اللاتينية لى وجهة النظر الإسبانية فى هذه المسألة أثناء جولة اصطحبنى فيها لمشاهدة أحد المصانع. فقد قال لى وهو يفتح باب مكتب مساحته (١٨×٢٠) قدمًا يعمل فيه سبعة عشر موظفًا ووضعت فيه طاولاتهم: "انظر، إن لدينا مكاتب جميلة وفسيحة، فيها مساحة كبيرة لكل شخص."

وسينظر الأمريكى إلى غرفة يابانية ويعلق على مدى قلة أثاثها. وعلى نحو مماثل، سينظر اليابانيون إلى غرفنا ويعلقون: "يا لقلة أثاثها." فالمعتاد فى المنزل الأمريكى أن يوضع الأثاث بمحاذاة الجدران (أى حول الأطراف). ويضع اليابانيون كانون الفحم فى مكان تجمع العائلة، أى فى وسط الغرفة. والدور الأعلى فى المحلات اليابانية المتنوعة البضائع غير مخصص لكبير المسؤولين التنفيذيين، بل هو دور العروض الخاصة والبضائع المخفضة.

وفى الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية من المرجح أن يشعر رجل الأعمال أنه مهمل من حيث الزمن ومحصور بمكان ضيق جداً. ويقترب الناس منه أكثر مما ينبغى ويلمسونه بأيديهم، وبصورة عامة يحشرونه جسدياً. ويشعر رجل الأعمال الإسكندنافى أو الألمانى براحة أكبر تشبه راحته فى منزله، ولكن فى الوقت نفسه يتسم الناس بشىء من البرود والبعد. والمساحة المكانية هى التى تعطى هذا الشعور.

وفى الولايات المتحدة بسبب نزعتنا لتخصيص أماكن للنشاطات، فإن القرب يمنح حقوق الألفة، بحيث يستطيع الجار استعارة الممتلكات المادية وشغل وقت جاره. وهذا ليس صحيحاً فى إنجلترا. فالقرب المكانى لا يعطيك الحق فى أى شىء. ويشكو أفراد طاقم سلاح الجو الأمريكى الذين يخدمون هناك من أن عليهم أخذ موعد لأطفالهم كى يلعبوا مع أطفال أقرب الجيران إليهم.

والمسافة بين شخصين أثناء المحادثة هى أمر نتعلمه دون أن نشعر فى وقت مبكر من حياتنا عن طريق محاكاة الكبار. ويجرى تطبيق نماذجها الضابطة بشكل لا شعورى على حد يكاد يكون تاماً. وفى الولايات المتحدة خلافاً لكثير من الدول الأجنبية يتجنب الرجال الإفراط فى اللمس. فالمسافة فى حالة الأعمال المعتادة هى ما بين خمسة أقدام إلى ثمانية، وفى الأمور الشخصية جداً ما بين ثمانى عشرة بوصة وثلاثة أقدام.

وفى الولايات المتحدة من المحتمل جداً أن يقوم المسؤول التنفيذى المحنك بجدولة خطوات التفاوض زمنياً ومكانياً؛ كى يشعر معظم الناس بالراحة تجاه ما يجرى. وتسير مراحل الصفقات التجارية قدماً بحيث تنتقل من وضعية طرفى طاولة المكتب إلى الجلوس جانب المكتب، ثم إلى طاولة القهوة، ثم إلى طاولة الاجتماعات، ثم إلى طاولة الغداء المبكر أو ملعب الجولف أو حتى المنزل - وكل ذلك وفقاً لمجموعة معقدة من القواعد الخفية التى نخضع لها غريزياً.

ولكن حتى فى الولايات المتحدة قد يتعثر المدير التنفيذى عند التحرك فى مجالات جديدة وغير مألوفة، أو التعامل مع مجموعة تجارية، أو إجراء أعمال تجارية مع شركة جديدة، أو الانتقال إلى مكان جديد فى السلم الهرمى الصناعى. ويتعاظم خطر تعثره فى دولة جديدة. ففى الهند على سبيل المثال، من غير اللائق بحث أمور العمل فى المنازل أثناء مناسبات اجتماعية. ولا أحد أبداً يدعو معارفه التجاريين إلى منزله من أجل إعطاء دفع لأهدافه فى العمل، إذ سيكون ذلك خرقاً لقواعد الضيافة المقدسة.

لغة الأشياء:

كثيراً ما تجرى مقارنة الأمريكيين ببقية العالم من حيث الممتلكات المادية. فنحن متهمون بأننا ماديون ومهووسون بالأشياء المخترعة الجديدة. ونحن والحقيقة تقال طورنا الأشياء المادية لأسباب مشوقة جداً. فلافتقار الأمريكيين إلى نظام طبقى ثابت ولكونهم شعباً شديد التنقل إلى حد مفرط، أصبحوا حساسين جداً لكيفية استخدام الآخرين للأشياء المادية. فنحن نستخدم كل شىء من الملابس إلى المنازل كوسيلة شديدة التطور والتعقيد للتأكد بها من مكانة بعضنا البعض. إن نظامنا نظام سريع التحول ينتقل فيه كل من الأشكال والناس إلى الأعلى أو إلى الأسفل. فعلى سبيل المثال:

* لا يشعر القائمون على دعايات سيارة الكاديلاك أن من الطبيعى فقط أن يعرضوا صورة كاديلاك ورجل حسن المظهر فى أوائل الخمسينيات من عمره يفتح الباب، بل يعتبرون أيضاً أن ذلك يدل على قدر جيد من بعد النظر. فالعبارة تحت الصورة تقول: "إن لديك الآن معلومات كثيرة عن هذا الرجل."

* واتباعاً للطريقة نفسها ينفق رئيس إحدى النقابات أكثر من مائة ألف دولار لفرش مكتبه كى لا يستطيع رئيس شركة فولاذ الولايات المتحدة التعالى عليه. فالمواد الجيدة والمساحة الواسعة والمحيط المناسب تعنى أن الناس الذين يشغلون المكان مواطنون محترمون، أى أنهم أناس ناجحون يمكن الاعتماد عليهم.

وللفرنسيين والإنجليز والألمان طرق مختلفة كلياً فى استخدام ممتلكاتهم المادية. فالأشياء التى تمثل للإنجليز الجدارة القصوى بالثقة والاحترام نعتبرها نحن قديمة الطراز ورجعية. وكثيراً ما يفخر اليابانيون بالطريقة الرفيعة الذوق التى يستخدمونها فى ترتيبهم الأشياء لإعداد الخلفية العاطفية المناسبة.

ويبحث رجال الأعمال فى الشرق الأوسط عن أمور أخرى: العائلة والصلات والصداقة. وهم لا يستخدمون فرش مكاتبهم جزءاً من نظام مكانة الأشخاص، كما أنهم لا يسعون إلى كسب إعجاب الزبائن بهذه الطريقة أو خداع مدير فى مصرف لإقراضهم مبالغ من المال أكثر مما ينبغى له . إنهم يحبون الأشياء الجيدة أيضاً، ولكنهم يشعرون أن الناس يجب أن يعرفوهم كأشخاص لا أن يحكموا عليهم على أساس ما يشاهدونه فقط.

ومن أكثر الانتقادات التى توجه للعلاقات الأمريكية فى الخارج، التجارية منها والحكومية أننا نفكر على أسس مادية. فالأمريكى يقول: "المال يتكلم،" ويمضى فى استخدام لغة المال، معتقداً أن المال يتكلم اللغة نفسها فى جميع أنحاء العالم. ومن الممارسات الشائعة فى الولايات المتحدة محاولة شراء الولاء بالرواتب العالية. وفى الدول الأجنبية تفشل هذه المناورة فى الغالبية العظمى من الحالات، فالمال والممتلكات المادية تمثل هناك شيئاً مختلفاً عما تمثله فى أمريكا.

لغة الصداقة:

يجد الأمريكى أصدقاءه فى المنزل المجاور له وبين الأشخاص الذين يعمل معهم. وقد لوحظ أننا نسرع فى إقامة العلاقات ونسرع فى إنهائها. وبين الحين والآخر تستمر صداقة تشكلت فى أيام الدراسة، لكن هذا أمر نادر. فبالنسبة لنا لا توجد سوى بضع قواعد محددة بصورة جيدة تتحكم فى التزاماتنا تجاه الأصدقاء. ومن الصعب تحديد النقطة التى تتنحى الصداقة أمام فرص العمل أو الضغط من الأعلى. وفى هذا نختلف عن أشخاص آخرين كثيرين فى العالم. فالقاعدة العامة فى الدول الأجنبية أن الصداقة تتشكل بالسرعة نفسها كما فى الولايات المتحدة، لكنها تأخذ جذوراً أكثر عمقاً وتستمر فترة أطول وتنطوى على التزامات حقيقية. على سبيل المثال:

فى الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، من المهم التركيز على أن "أصدقاء" المرء لن يخذلوه. وإذا كانوا هم أنفسهم يعانون من ضائقة فهذا ليس عذراً أبداً لأن يخذلوا أصدقاءهم، فالمفروض بهم الاهتمام بمصلحة الصديق.

ويمثل الأصدقاء والأهل فى أنحاء العالم نوعاً من الضمان الاجتماعى يصعب العثور عليه فى الولايات المتحدة. فنحن لا نستخدم أصدقاءنا لمساعدتنا على الخروج من كارثة بقدر ما نستخدمهم كوسيلة لشق طريقنا - أو على الأقل لإتمام المهمة الموكلة إلينا. فالأنظمة فى الولايات المتحدة تعمل بواسطة سلسلة من الخدمات المجدولة وأعمال المعروف

المنوحة بحرص إلى الجهة التى تحقق فيها أكبر فائدة. وأقل ما نتوقعه مقابل خدمة نسديها هو العرفان بالجميل.

والعكس صحيح فى الهند، حيث يتمثل دور الصديق فى "الإحساس" بحاجة صديقه والقيام بشىء حيال ذلك. وفكرة التبادل كما نعرفها نحن غير واردة على الإطلاق. ويجد الأمريكى فى الهند صعوبة إذا حاول اتباع أنماط الصداقة الأمريكية. فهو لن يكسب شيئًا بمحاولة بذل نفسه للآخرين، وخاصة فى باب عرفان الجميل؛ لأن الهندى يفترض أن الأمريكى يفعل ما يفعله إرضاء لنفسه هو. وسيجد الأمريكى أن من المستحيل كسب الأصدقاء بسرعة ولا يحتمل أن يعطى وقتًا كافيًا للصداقة كى تنضج. كما سيلاحظ أنه كلما ازدادت معرفته بالأشخاص قد يصبحون أكثر انتقادًا له، وهذا أمر سيجد صعوبة فى تقبله. والذى لا يعرفه هو أن إحدى علامات الصداقة فى الهند أن يصرح المرء بما يدور فى خلده.

لغة الاتفاقيات:

فى حين أن من الهام لرجال الأعمال الأمريكيين فى الخارج أن يفهموا المعنى الرمزى لقواعد الصداقة وللزمان والمكان والممتلكات المادية، فإن من الأهمية بالقدر نفسه أن يعرف المسؤولون التنفيذيون قواعد التفاوض فى الدول المختلفة. وحتى إذا لم يكن من الممكن توقع معرفتهم بتفاصيل الممارسات القانونية لكل دولة فإن مجرد إدراك وجود الفوارق وتوقعه سيقضى على الكثير من التعقيدات.

وفى الواقع، لا يمكن لمجتمع أن يكون على مستوى تجارى عالٍ من دون قاعدة سارية المفعول رفيعة التطور ترتكز الاتفاقيات عليها. وقد تكون هذه القاعدة واحدة من ثلاثة أنواع أو مزيجًا منها:

* قواعد موضوعة فنيًا على صورة قانون أو نظام.

* ممارسات أخلاقية تكون عادة موضع اتفاق ويتعلمها الصغار على أنها مجموعة من المبادئ.

* عادات غير رسمية يلتزم الجميع بها دون أن يكون بوسعهم التعبير عن القواعد بصورة دقيقة.

وبعض المجتمعات تفضل أحد الأنماط وبعضها تفضل نمطًا آخر. ويركز مجتمعنا بصورة شديدة، خاصة فى عالم الأعمال، على النمط الأول. فلا يوجد كثير من الأمريكيين اليوم ممن يقومون بأى عمل تجارى بدون شكل من أشكال الاتفاقية المكتوبة أو العقد.

وتختلف من ثقافة إلى أخرى الظروف التى تنطبق فيها مثل هذه القواعد. فالأمريكيون يعتبرون أن المفاوضات تنتهى تقريباً عند توقيع العقد. أما اليونانيون، فهم ينظرون إلى العقد على أنه نوع من المحطة على الطريق إلى المفاوضات التى لا تنتهى إلا مع إتمام العمل. فالعقد ليس سوى صك للمفاوضات الجدية. وفى العالم العربى، حين يعطى شخص كلمته بطريقة معينة، فإنها ملزمة له بنفس مقدار معظم عقودنا المكتوبة، إن لم يكن أكثر. لذلك فالعقد المكتوب ينتهك حساسيات المسلم وينعكس على شرفه. وللأسف، إن الوضع الآن مشوش إلى حد أنه لا يمكن التعويل على استمرار أى من النظامين بصورة دائمة.

وفى المواقف التى تدخل فيها أكثر من ثقافة واحدة، تؤدى الأنماط غير الرسمية إلى مصاعب لا تعد ولا تحصى. خذ على سبيل المثال أنماط السابق واللاحق حيث يوجد تفاوت كبير بين توقعات الأمريكى وتوقعات العربى:

* فى الولايات المتحدة حين تلجأ إلى مختص مثل المحامى أو الطبيب أو تطلب أية خدمة معروفة أو حتى تستقل سيارة أجرة، فإنك تفترض عدة افتراضات: (أ) ستكون الأجرة معقولة، و(ب) ستكون متناسبة مع الخدمات المقدمة، و(ج) ستكون قريبة من مستوى الأجور السائدة.

وستنتظر حتى انتهاء تأدية الخدمات قبل أن تسأل عن مجموع الأجرة. وإذا كان الأجر أعلى مما ينبغى فى ضوء الافتراضات المذكورة أعلاه، فستشعر أنك تعرضت للغش. ويمكن لك أن تعترض أو أن تسكت وتدفع ثم تتوجه إلى جهة أخرى فى المرة التالية التى تحتاج فيها إلى تلك الخدمة.

* وكما يتوقع المرء فى الشرق الأوسط، ستظهر اختلافات أساسية تؤدى إلى صعوبات إذا أخفق المرء فى فهمها. فعلى سبيل المثال، حين يأخذ المرء سيارة أجرة فى بيروت من المفيد معرفة الأجرة السائدة لتكون نقطة تدور المساومة حولها لتحديد الأجرة، التى لا بد من تحديدها قبل ركوب السيارة.

وإذا لم تحدد السعر **مقدماً** فسيحدث تغيير كامل وتطبق مجموعة من القواعد مختلفة تماماً. وحسب هذه القواعد لا تلعب الأجرة السائدة أى دور على الإطلاق. والعلاقة تتغير بأكملها. فالأجرة سترتفع إلى أقصى حد وليس للزبون مجال للاعتراض. ولقد شاهدت سائقى سيارات أجرة يصيحون بأعلى أصواتهم ويحركون أذرعهم ويلاحقون أمريكياً أحمر الوجه رأسه مخبأ بين كتفيه، ويطالبون بأجرة لمشوار لا تتعدى قيمته الليرتين عشر ليرات لبنانية يضطر الأمريكى إلى دفعها فى نهاية المطاف.

ومن الصعب على الأمريكى أن يكيف إطاره المرجعى مع حقيقة أن ما يشكل له شيئًا واحداً، وهو المشوار بسيارة الأجرة، يعنى للعربى عمليتين مختلفتين تنطويان على مجموعتين مختلفتين من العلاقات ومجموعتين مختلفتين من القواعد. والعامل الحاسم هو ما إذا كانت المساومة تتم فى بداية المشوار أو فى نهايته. وفى الواقع لا يمكن للزبون أن يساوم فى النهاية! فمن حق السائق أن يحصل على ما يطلبه.

ومن أكبر الصعوبات التى يواجهها الأمريكيون فى الخارج هو أنهم كثيرًا ما يظنون أنهم مقيدون بالتزام ليس له وجود فى الواقع. والتعقيد الثانى فى الموضوع نفسه هو الوجه الآخر من قطعة النقود نفسها، أى حين يظن الآخرون أننا وافقنا على أشياء لم نوافق عليها. وفى حالات كثيرة، أكثر مما ينبغى، وَضَعنا إخفاقنا نحن فى إدراك تعهدات ملزمة، بالإضافة إلى عادتنا فى وضع أهداف المنظمة قبل أى شىء آخر، فى مواقف صعبة.

وأحيانًا لا يحافظ الناس على اتفاقياتهم معنا؛ لأننا لا نحافظ على اتفاقياتنا معهم. وكقاعدة عامة، يتعامل الأمريكى مع الاتفاقيات على أنها شىء قد يضطر إلى خرقه فى نهاية الأمر. وإليك مثالان:

* بينما كنت ذات مرة أزور سفارة للولايات المتحدة فى أمريكا اللاتينية، أحال السفير النسخة الإسبانية من اتفاقية تجارية إلى المسؤول اللغوى فى السفارة مع تعليمات بإضافة بعض الكلمات "المراوغة" إليها. وقد شعر بالخيبة حين قيل له، "لا توجد كلمات مراوغة بالإسبانية."
* أبرم مسؤول عن شؤون الموظفين فى شركة ضخمة فى إيران اتفاقًا مع الموظفين المحليين بعدم حصول الموظفين الأمريكيين على معاملة تفضيلية. وحين وصل أول موظف أمريكى تبين أنه فى الولايات المتحدة مغطى بخطط تأمين صحية متنوعة غير متوافرة للإيرانيين. وأدى هذا إلى احتجاجات فورية من قبل الإيرانيين ولم تتمكن الشركة من إرضائهم قط. ولم يستوعب مسؤول شؤون الموظفين استيعابًا حقيقيًا أنه أخل بعقد صارم.

من المؤكد أن أهم فكرة عامة ينبغى أن يستخلصها رجال الأعمال الأمريكيون من مناقشة الاتفاقيات هذه هى: فى أحيان كثيرة نكون عرضة للمتاعب **حتى حين تكون معاييرنا نحن هى الحَكَم**. والكثير من الممارسات الفعلية الحادة التى تصدر عن شركات أمريكية معروف جيداً فى الخارج، ويعطى فكرة سلبية عن الأعمال التجارية الأمريكية.

وعلاج هذا السلوك المستغرب بسيط. فعادة يكون بمقدور الشركات المعنية أن تفصل المسيئين وترعى داخل المنظمة جواً لا يترعرع فيه سوى الصدق والإنصاف.

لكن علاج الجهل بالقواعد الاجتماعية والقانونية التى تكمن وراء الاتفاقيات التجارية ليس سهلاً. ويرجع ذلك إلى أن:

* الموضوع معقد.

* الأبحاث التى أجريت لتحديد المفاهيم الثقافية لمعنى الاتفاقية قليلة.

* الأفراد فى كل دولة يعتقدون أن نظامهم هو النظام الوحيد، وأن كل شىء آخر هو غش وتدليس.

* كل الأنظمة تختلف عن نظامنا، ويعظم الاختلاف كلما ازدادت المسافة التى يبعد فيها الأمريكى فى سفره عن أوروبا الغربية.

ولكن القليل الذى تم تعلمه حول هذا الموضوع يشير إلى أنه كمشكلة غير مستعص على الحل وسيستجيب للأبحاث. ولأنه واحد من أكثر المجالات التى تهم الأعمال التجارية الحديثة أهمية وقابلية للتطبيق الفورى، فمن المستحسن جداً للشركات ذات العمليات الأجنبية الواسعة أن ترعى بعض الأبحاث الجدية فى هذا المجال الحيوى.

٥١

ثقافة الشركات وقيمها الأساسية

ثقافة الشركات مثل لغة من اللغات. ولكنها أيضًا تشبه:

- جبلاً جليديًا.
- بصلة.
- مظلة.
- غراء لزجًا.

إن الكتاب فى مجال الإدارة مغرمون باستخدام استعارات كثيرة ليصفوا بها كيف أن ثقافة منظمة ما تعمل كقوة موحِّدة تجمع الجميع معًا.

وكما سبق أن اقترحنا (المورد ٥٠) إن تجربة الانتقال من منظمة إلى أخرى يشبه الانتقال من بلد إلى آخر: فمن الممكن أن تكون الحقائق الاجتماعية مختلفة إلى حد أن الشخص يمر بسهولة بتجربة كونه غريبًا فى أرض غريبة. ويمكن أن تكون الاختلافات بين الحقائق اليومية فى العمل لدى شركات مثل ماجنا العالمية Magna International (المورد ٤٧) و٣م 3M (المورد ٤٨) وتاندم Tandem Corporation (المورد ٥٤) وسرفيس ماستر Servicemaster (المورد ٥٥) وأبل للحاسبات Apple Computer (المورد ٥٧) ومكدونالدز McDonald's (المورد ٧٧) (وشركات التأمين والمنظمات التطوعية والدوائر الحكومية والشركات الأخرى المذكورة فى أمثلة الجزء الثالث من الكتاب الإثرائى هذا) كبيرة جدًا، فيمكن أن يوصف الانتقال من إحداها إلى الأخرى بأنه من قبيل التغير الثقافى، وفى بعض الأحيان "الصدمة الثقافية."

ومن أفضل طرق استيعاب و"رؤية" طبيعة ثقافة منظمة ما هى النظر إليها بعين زائر من بلد أجنبى (حاول القيام بالتمرين الوارد فى المورد ١٦ أو استخدام الإطار الوارد فى المورد ٨٥). وحين يحاول المرء النظر إلى منظمة ما بأعين جديدة، يمكن له أن يرى "الغراء الاجتماعى" غير الملموس الذى يربط كل شىء فى كتلة واحدة: كيف أن اللغة والمعايير المتعارف عليها والقيم والطقوس والأساطير والقصص والأعمال اليومية الروتينية تشكل "واقعًا" متماسكًا يعطى شكلاً لما يفعله الناس أثناء قيامهم بعملهم وللطريقة التى يفعلونه بها.

وفى فهم هذا "الغراء الاجتماعى" (والذى هو مثل كل غراء لا يلصق دائمًا بأفضل شكل ممكن لـه مما ينتج "ثقافة" مجزأة أو مقسمة) قد تكون بعض طرق التفكير الأخرى ملائمة.

على سبيل المثال، حاول التفكير فى ثقافة الشركة على أنها جبل جليدى. لاحظ أن ما تراه على السطح مبنى على واقع أعمق بكثير. لاحظ أنه يمكن الإبقاء على العناصر المرئية من الثقافة مستمرة بجميع أنواع القيم والمعتقدات والإيديولوجيات الخفية - سواء أكانت موضع تساؤل أم لا، أو كانت شعورية أو لا شعورية. وبصفتك مديراً لاحظ أنه قد لا يكون من الممكن تغيير السطح بدون تغيير ما تحته.

أو حاول التفكير فى ثقافة الشركة على أنها بصلة. لاحظ أن لها طبقات مختلفة. لاحظ أنه يمكن للمرء التغلغل تحت الطقوس والمراسم والأعمال الروتينية الرمزية ليكتشف ما تحتها من أساطير وفولكلور وآمال وأحلام تقود فى نهاية المطاف إلى أعمق القيم والافتراضات التى تعطى معنى للجوانب الخارجية من الثقافة. لاحظ أنه لترك أثر فى الثقافة أو تغييرها بأية طريقة ذات مغزى، من الضرورى معالجة القيم الكامنة فى مكان القلب وربما إلى تغييرها.

أو حاول التفكير فى ثقافة الشركة على أنها مظلة. ابحث عن القيم والرؤى التى تشكل قوسًا علويًا والتى توحد - أو تكون قادرة على أن توحد - الأفراد والمجموعات العاملين تحت المظلة. لاحظ أن قدرة المرء على تعبئة أية منظمة أو تغييرها قد تعتمد على العثور على المظلة التى يمكن أن توحد أفراداً ومجموعات وثقافات فرعية لديها قابلية التباعد سعيًا إلى رؤية مشتركة للواقع.

أيًا كانت الاستعارة المفضلة لدى شخص ما - الجبل الجليدى أو البصلة أو المظلة أو الغراء اللزج - يبدو من الضرورى أن يتذكر أن ثقافة الشركات تنطوى على أكثر مما يبدو للوهلة الأولى. ومثلما تنزع ثقافة دولة ما لأن تتشكل وتستمر بفعل قيم ومعتقدات أساسية عميقة، فكذلك الأمر فى عالم الشركات. وليس تغيير ثقافة شركة مثل تغيير المرء لملابسه. فمن الممكن تغيير المظاهر الخارجية وذلك بإعطاء الشركة صورة جديدة، وإدخال عادة القيام بنزهات للموظفين، واعتناق فلسفات ومعتقدات جديدة. ولكن من أجل الوصول إلى تأثير هام ودائم، لا بد أن تتغير القيم الأساسية أيضًا.

المراجع:

- Deal, T. E., and A. A. Kennedy, Corporate Culture: *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1982.

- Frost, P. G., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Organizational Culture*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1985.

- Ouchi, W. G., and A. L. Wilkins, "Organizational Culture." *The Annual Review of Sociology*, 1985, 457-483.

- Pondy, L. R., P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT, JAI Press, 1983.

- Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 1983, 339-358.

٥٢

ثقافة الشركات

دور القصص*

لكل منظمة قصص ترويها خاصة بها. وهذه القصص تكشف عن أصل المنظمة وأسلوبها وقيمها الأساسية، وكذلك الأنباء الصغيرة الدسمة التى يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومى.

وفى الصفحات التالية، يستكشف ألن ويلكينز Alan Wilkins من جامعة الشباب فى بريجام Brigham Young University الأدوار الكثيرة التى تلعبها القصص وحكى القصص فى تكوين ثقافة الشركات.

عبر مدير قلق مؤخراً عن خيبة أمله فى أن الكثيرين من مديرى المستوى الأوسط فى شركته يعتقدون حقًا أن الإدارة العليا تتبع سياسة: "لا يمكن أن يرتكب الموظف خطأ." ويبدو أنه قبل ثلاثة أعوام كتب أحد المديرين شكوى رسمية ضد موظف وحفظها فى ملف ذلك الموظف. وقد اشتكى الموظف الساخط مباشرة لأحد نواب الرئيس فى الشركة، وتوجه ذلك النائب على الفور إلى مكتب شؤون الموظفين ومزق الشكوى حتى قبل أن يتشاور مع المدير المعنى حول القضية.

وكان المدير الذى تحدثت معه يشعر بخيبة أمل لأنه خلال ثلاث سنوات تقريبًا من خدمته فى الشركة لم يشهد تكراراً لأى شىء يشبه ذلك الحدث، ولكن القصة ما زالت متداولة. وقد تساءل: "ما الذى يعطى القصة كل هذه القوة؟ لِمَ يستمر الناس فى الاعتقاد أن ما حدث قبل ثلاث سنوات لا يزال هو الطريقة التى تتصرف الشركة بها الآن؟"

إن القصص هى أحد أهم مصادر المعلومات للناس فى المنظمات عن "كيف تدور الأشياء هنا." وحين يروى عدة أشخاص قصص المنظمة، قد تصبح تلك القصص أفضل طريقة لتمرير مقدرة أو فلسفة متميزة تعتبر السر فى نجاح الشركة. والقصة التالية من

* المصدر: Alan Wilkins, *Exchange*, Fall 1981.

شركة منيسوتا للتعدين والتصنيع (٣م) Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) توضح هذه النقطة جيداً:

إن الوصية الحادية عشرة فى شركة ٣م هى: "لا تقتل أبداً فكرة منتج جديد." وتدعم هذا التركيزَ على الابتكار قصةٌ حول اكتشاف شريط السوليفان الشفاف. وتروى القصة كيف اكتشف أحد الموظفين الشريط بالصدفة، لكنه لم يتمكن من إقناع رؤسائه بتبنى الفكرة. فقد تنبأت دراسات التسويق بأن الطلب على هذه المادة الجديدة سيكون قليلاً.

لكن الموظف لم يفقد شجاعته ووجد طريقة تسلل بها إلى غرفة مجلس الإدارة ولصق محضر الجلسة بشريطه الشفاف. وقد ترك ذلك انطباعًا قويًا عن الابتكار الجديد لدى أعضاء المجلس إلى حد أنهم قرروا تجربته، وحقق شريط السوليفان نجاحًا لا يصدق.

واليوم يتشجع موظفو ٣م على هذا النحو، لتكون لديهم روح المغامرة التجارية، ولتجربة أفكار جديدة فى السوق بدلاً من الوثوق بالتنبؤات عن السوق.

ما الداعى للقصص؟

تشبه المنظمة عند الموظف الجديد ثقافة أجنبية، إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم ويتجنب الأخطاء الفادحة. وحين يسافر المرء إلى بلد أجنبى، فمن المفيد له أن تكون لديه خريطة تبين له كيف يتنقل من مكان إلى آخر. ولكن تجنب الأخطاء الاجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهمًا حقيقيًا يتطلبان خريطة من نوع مختلف، خريطة اجتماعية. ويحتاج الموظف الجديد إلى خريطة اجتماعية تبين له المجالات الخطرة والحلبة الآمنة. وقصص المنظمة هى طريقة هامة فى رسم خريطة هذه المنطقة الاجتماعية.

وبعد بدء عمل جديد بفترة قصيرة يتعلم الموظف الجديد أن معرفة طرق معينة فى التفكير والتصرف (مثل: "نحن شركة محافظة" و"تظاهر بالانشغال" و"لا تقتل فكرة منتج جديد") هى فى الحقيقة أكثر أهمية من معرفة القواعد الرسمية.

وقد اقترح أحد العلماء أنه بالإمكان تصنيف الخرائط المختلفة أو الطرق المختلفة فى توجيه السلوك إلى ثلاث مراتب من التحكم:

* ضوابط المرتبة الأولى – وهى التحكم المباشر من قبل مشرف يبين للموظفين العمل الذى يجب عليهم أن يؤدوه.

* ضوابط المرتبة الثانية – إجراءات تشغيل أكثر بعداً مستقاة من إجراءات تشغيل قياسية وأنظمة حوافز فى المنظمة أو من نسق ترتيب خط التجميع.

* ضوابط المرتبة الثالثة - التحكم من خلال توجيه انتباه موظفى الشركة أو افتراضاتهم.

ويأتى مثال على براعة ضوابط المرتبة الثالثة هذه من تجربة مسؤول تنفيذى عالى المرتبة فى مجال شؤون الموظفين انتدب لفترة من الزمن إلى الشرق الأقصى. ففى أحد الأيام واجهته هو ومدير آخر مسألة اتخاذ قرار طوارئ، إذ حاولا الحصول على مساعدة فى مشكلة لم تكن القواعد والسياسات الرسمية وافية لها، لكنهما لم يتمكنا من المتابعة إلى النهاية. فقد جلسا معًا وكان أول سؤال طرحاه: "ما الذى كان رئيس الشركة سيفعله يا ترى؟" وبعد ذلك تذكر مسؤول شؤون الموظفين تجربة سمع رئيس الشركة يرويها كما سمع الاستنتاج الذى توصل إليه الرئيس منها. وقد أعطت قدوة الرئيس هذين الرجلين شعوراً بالنقطة التى يجب أن يبدأ منها وأساسًا يبنيا قرارهما عليه. واكتشفا فيما بعد أن الإدارة العليا وافقت موافقة تامة على تصرفاتهما.

ويعمل هذا النوع من الضوابط بتضييق ما يعتبر صانعو القرار أنه مرتبط بالموضوع، وتحديد الشكل المناسب للتفكير المنطقى وأنوا ع الحلول المقبولة.

الرمزية:

زعم عالم الأنثروبولوجيا إميل دركهايم Emile Durkheim أن الرموز المشتركة ضرورية للتماسك الاجتماعى. وكذلك تحتاج المنظمات المعاصرة إلى بعض التماسك لكى تتعاون الوحدات الفرعية المختلفة بشكل يخدم مصلحة الشركة. فالقصص المشابهة لقصة مخترع الشريط اللاصق الشفاف فى شركة ٣م تلعب دور رموز ترمز إلى توجه وقيم يمكن بها التوحيد بين مشاركين من وحدات فرعية مختلفة فى المنظمة.

وقد ذكر توم بيترز Tom Peters من شركة ماكنسى وشركاه المتحدة .McKinsey & Company, Inc أنه فى دراسة أجريت لسبعين شركة أمريكية ناجحة كانت الملامح المشتركة الهيكل البسيط وتجنب البيروقراطية الخاضعة لتأثير الأرقام والتركيز على "فكرة تجارية رئيسية." وتوحى دراسة بيترز للمسؤولين التنفيذيين الناجحين فى هذه الشركات أن المديرين يمارسون تحكمًا فى شركاتهم من خلال فكرة بسيطة ينضوى الجميع تحتها أكبر من التحكم من خلال التخطيط الإستراتيجى، أو تغيير الترتيبات البنيوية، أو جهود تطوير المنظمة. ومن أمثلة تلك الأفكار عبارة هارولد س. جنين Harold S. Geneen" ابحث عن الحقائق التى لا يمكن أن تهتز" فى شركة الهاتف والبرق الدولية ITT، وعبارة وينشب كلوسن Winship Clausen "مد أنبوب" (وهى اختزال لتوقع الأحداث والاستعداد لها) فى بنك أمريكا Bank of America،

وعبارة جون د. ديبتس John D. deButts "النظام هو الحل" فى شركة الهاتف والبرق الأمريكية AT & T، وعبارة "الجميع فى نورثروب Northrop يعملون فى التسويق."

وقد تكون العبارة التجارية الرئيسية على أكبر قدر من الفائدة كضابط من المرتبة الثالثة حين تعطى القصص المشتركة أمثلة عنها. ويكون هذا أكثر صحة فى حالة النظر إلى هذه القصص ليس على أنها قواعد بل أمثلة. وشركة الإلكترونيات ذات القصص الشديدة الشيوع بين موظفيها والتى تجسد فلسفتها الإدارية تتمتع بمستويات من الالتزام للشركة والشعور بالانتماء لمجتمع واحد أعلى مما تتمتع به شركة منافسة ليست لديها قصص من هذا النوع.

القصص كسيناريوهات:

تتحول قصص كثيرة إلى سيناريوهات تساعد الموظفين فى تعلم أمور عن السلوك أو المواقف المقبولة فى الشركة أو ما يمكن أن يتوقعوا أن تقوم الشركة به فى المستقبل. كما أنها توفر طريقة لتحديد مسيرة المستقبل باستخدام الماضى دليلاً. فعلى سبيل المثال يعرف معظم موظفى إحدى شركات الإلكترونيات على الساحل الغربى أن الشركة تجنبت تسريح عدد كبير من موظفيها فى أوائل السبعينيات من القرن العشرين فى الوقت الذى سرحت فيه الشركات الأخرى العاملة فى هذا المجال الكثيرين من موظفيها. فبدلاً من تسريح (١٠) بالمائة من الموظفين جعلت الشركة جميع الموظفين يقبلون بخفض (١٠) بالمائة من رواتبهم وبدوام تسعة أيام من كل عشرة أيام عمل.

وأصبحت هذه التجربة تعرف باسم "أسبوعى الأيام التسعة" ويبدو أنها تستخدم كسيناريو فى الشركة. ففى عام ١٩٧٤ واجهت الشركة مرة أخرى انخفاضًا فى الطلبات ولجأت إلى خطة "أسبوعى الأيام التسعة" لفترة قصيرة. واليوم يستخدم قدماء الموظفين هذه القصة لطمأنة القلقين من الموظفين الجدد. والقصة سيناريو يستخدمه الموظفون للتنبؤ بتصرف الشركة ويستخدمه المديرون عند اتخاذ قرارات حين تتكاثر الضغوط الداعية لتسريح العاملين.

وبالطبع ليست جميع القصص مفيدة للمنظمة بأكملها بقدر ما هى مفيدة للأشخاص فيها. فبعض القصص تعلم المشاركين كيف يتغلبون على النظام. وقد أخبرنى أحد كبار مسؤولى شؤون الموظفين كيف وصل رئيس الشركة الحالى إلى القمة. وتعود القصة إلى الفترة التى كان الرئيس فيها هو نائبًا تنفيذيًا للرئيس. فقد واجهت الشركة انخفاضًا

خطيراً فى الطلبات نتيجة لضعف فى الاقتصاد. وكان الرئيس آنذاك قد ترك البلاد لتوه فى إجازة عمل، واستغل نائب الرئيس الطموح تلك الفرصة لكى يطير إلى المكان البعيد الذى اجتمع فيه مجلس الإدارة ويعطى المديرين إنذاراً نهائياً. فقد أعلن أنه تلقى عرضاً لرئاسة إحدى الشركات، وأنه سيقبل العرض ما لم يعينه مجلس الإدارة رئيساً للشركة. وكان الرئيس آنذاك رجلاً لامعاً، ولكن لم تكن لديه الصرامة الكافية لاتخاذ قرارات من النوع المطلوب فى تلك الفترة. وقد بحث المجلس الإنذار وقرر بعد المداولة تعيين الرئيس آنذاك نائباً لرئيس مجلس الإدارة مكلفاً بالأبحاث والتطوير وتعيين نائب الرئيس التنفيذى رئيساً للشركة.

وهذه القصة رمز جيد لمناخ تلك المنظمة. فهى تمثل الكيفية التى يشعر بها الكثير من المديرين تجاه شركتهم وتعلمهم طرقاً محددة لحماية أنفسهم. لكنها لا تدعم ثقافة للشركة يحدث فيها الابتكار والتطوير التعاونى للأفكار عبر الأقسام. وقد اشتكى لى المسؤولون فى تلك الشركة فى مناسبات عديدة أنهم عاجزون عن زيادة مبيعاتهم. وتوحى القصة وشيوعها فى المنظمة بالعديد من الأسباب لذلك العجز.

وأكثر المواضيع شيوعاً فى القصص المتداولة فى مجال الأعمال هى مواضيع ذات صلة بالعلاقة بين الموظف والشركة حسبما تظهر. فحين يرى الموظفون أن ممثلى المنظمة منصفون ويهتمون اهتماماً حقيقياً بمصلحة الموظفين، تعكس القصص هذا الشعور. وتستخدم هذه القصص من أجل تمرير مقنعٍ إلى الموظفين الجدد لنبوءة أنه يمكن إيجاد حل للمشكلات، وهى نبوءة تحقق الشركة فيها ذاتها. لكن عندما يشعر الموظفون أنهم مجرد "أجراء" وليسوا "مخلوقات بشرية" كاملة، ينزعون إلى الحذر ويتناقلون قصصاً تساعدهم فى الاستعداد للمواجهة أو الهروب.

ويرد مثال على هذه الفكرة من تجربة يرويها ديك والتون Dick Walton من كلية التجارة فى هارفارد Harvard Business School. فقد كان يدرس استهلال مصنع جديد، ووجد أن العديد من الموظفين يروون له القصة نفسها حين يجرى مقابلة معهم. فقبل افتتاح المصنع طلب المديرون والموظفون من بعض الأشخاص وضع مسودة بيان للمبادئ التى ستسير علاقتهم على هديها. وكان أحد أهم تلك المبادئ أن يحترم الموظفون والإدارة بعضهم البعض ويتعاملوا كشركاء فى المصنع. وتم تجسيد ذلك بإقامة صندوق نقود مفتوح. وكان من الممكن لأى شخص وضع إيصال واستدانة مبلغ يقوم بتسديده إلى الصندوق خلال فترة من الزمن.

وحين قدم مدير المصنع إلى العمل ذات صباح، وجد الجميع يتحدثون عن موظف أخذ (٦٠) دولارًا من الصندوق دون وضع إيصال. وتنبأ عدة أشخاص أن تلك ستكون بداية النهاية للسياسة الجديدة القائمة على الثقة. وقام ثلاثة مديرين بعقد اجتماع سريع ثم طلبوا من الموظفين أن يتجمعوا. وأعرب مدير المصنع عن أسفه لفقدان المبلغ وأمله فى أن يعاد. ثم أخرج عشرة دولارات من جيبه، وقال إنه يريد أن يتبرع شخصيًا لسد النقص فى صندوق النقد. وسرعان ما اقتدى به عدة أشخاص آخرين، وتمت إعادة تثبيت سياسة الثقة. وأخذ الموظفون يستخدمون القصة للدلالة على أن الإدارة أعطتهم فرصة عادلة وأن فكرة الثقة لا تزال حية فى مصنعهم بعد الحادثة.

ويقول ت. ج. واتسون الابن T. J. Watson, Jr. وهو أحد كبار المسؤولين التنفيذيين السابقين فى شركة آى بى إم IBM إن إنشاء شركة تنجح على المدى الطويل يتطلب خطوات ثلاث:

* ابدأ بوصف معتقداتك - ما تعتقد أنه هو المهم من الموضوعات ("آى بى إم تعنى الخدمة") والقيم ("لابد من الحفاظ على كرامة الفرد").
* ادخل هذه المعتقدات ضمن برامج وسياسات وهيكل تنظيمى وأنظمة حوافز لتكون الممارسة دائمًا متسقة مع المعتقد.
* غير الإجراءات المطبَّقة كلما دعت الحاجة إلى ذلك للحفاظ على قدرتك التنافسية فى الوقت الذى لا تزال فيه منسجمًا مع معتقداتك. والفكرة المهمة هنا هى أن المعتقدات، وليست البرامج، هى الدائمة.

وينبغى للمديرين تجسيد القيم بطرق كثيرة بدلاً من إطلاق برنامج رئيسى واحد. وبالإشارة إلى القيم وليس إلى البرنامج يتمكن الموظفون من التأقلم مع التغييرات التى تحافظ على القيم دون المس بها. ويدرك المديرون الذين تتكون لديهم حساسية تجاه الرموز والقصص أن ما يديرونه هو معانٍ، وليس مجرد عدد من الأجسام.

٥٣

القيادة التحويلية*

يترك قائد (أو قائدة) المنظمة بصمة كبيرة فى ثقافة الشركة. وقلما يكون تأثيره (أو تأثيرها) حيادياً.

وفى الصفحات التالية يبحث نويل تيكى Noel M. Tichy وديفيد ألريتش David O. Ulrich ما أسماه جيمس مكجريجور برنز " James McGregor Burns القيادة التحويلية": أى القيادة التى تمضى أبعد من مشكلات مجرد الحفاظ على وحدة المنظمة وتضعها على مسار جديد.

من الضرورى وجود نوع جديد من القيادة من أجل تجديد حيوية منظمات مثل جنرال موتورز General Motors وشركة الهاتف والبرق الأمريكية American Telephone & Telegraph وجنرال إليكتريك General Electric وهونيول Honeywell وفورد Ford وبوروز Borroughs ومصرف تشيس مانهاتن Chase Manhatten Bank وسيتيبانك Citibank وشركة الصلب الأمريكية U.S. Steel ويونيون كاربايد Union Carbide وتكساس إنسترومنتس Texas Instruments وبيانات التحكم - Control Data وهذه تسمية لبضع من الشركات التى تمر الآن بتحولات رئيسية. فبدلاً من المديرين الذين يستمرون فى السير على الطرق التاريخية لا بد للمديرين الجدد أن يحولوا المنظمات ويسيروا بها على طريق جديدة. والمطلوب فى هذا النوع من القادة هو القدرة على مساعدة المؤسسة على تطوير رؤية لما يمكن لها أن تكون، وتعبئة المنظمة بحيث تتقبل الرؤية الجديدة وتعمل على تحقيقها، وترسيخ التغييرات التى لا بد أن تستمر عبر الزمن. وما لم يصبح إيجاد هذا النوع من القادة برنامجاً قومياً، فإننا غير متفائلين بالنسبة لإعادة الحيوية إلى الاقتصاد الأمريكى.

ونطلق على هؤلاء القادة اسم القادة التحويليين، لأنه لا بد لهم من التوصل إلى شىء جديد من خلال شىء قديم: فمن خلال رؤية قديمة لا بد لهم من تطوير رؤية جديدة

---

* المصدر : مقتطفات مأخوذة من:

The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader," by Noel M. Tichy and David O. Ulrich, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Fall 1984, pp. 59-68. Copyright (c) 1984 by the Sloan Management Review Association.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك.

وإيصالها للآخرين وجعلهم لا يرون الرؤية فحسب، بل يلزمون أنفسهم بها أيضًا. وفى حين لا يقوم المديرون الإجرائيون بأكثر من تعديلات ثانوية فى رسالة المنظمة وهيكلها وإدارة الموارد البشرية فيها، فإن القادة التحويليين لا يقومون بإجراء تغييرات كبرى فى هذه المجالات الثلاثة فحسب، بل يحرضون على تغييرات جوهرية فى الأنظمة السياسية والثقافية الأساسية للمنظمة. وتجديد الأنظمة السياسية والثقافية هو أهم ما يميز القائد التحويلى عن القائد الإجرائى.

ولقد كانت قيادة لى أياكوكا Lee Iacocca مدير شركة كرايسلر Chrysler أحد أكثر أمثلة القيادة التحويلية إثارة فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. فقد وفر القيادة اللازمة لنقل الشركة من حافة الإفلاس إلى تحقيق الأرباح. وطرح رؤية للنجاح، وعبأ فصائل واسعة من الموظفين ذوى المراكز الحساسة من أجل وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ، فى الوقت نفسه الذى خفض فيه القوة العاملة بمقدار ستين ألف موظف. ونتيجة لقيادة أياكوكا فإن شركة كرايسلر حققت بحلول عام ١٩٨٤ أرباحًا قياسية، رفعت بشدة من معنويات الموظفين، وساعدت الموظفين على توليد إحساس بأن عملهم ذو معنى.... وهناك ثلاثة برامج يمكن تحديدها من النشاط المرتبط بالقيادة التحويلية هى:

١ - **إيجاد رؤية:** لا بد للقائد التحويلى أن يوفر للمنظمة رؤية لوضع مستقبلى مطلوب. وفى حين أنه يمكن المشاركة فى هذه المهمة مع أعضاء آخرين فى المنظمة من ذوى المراكز الحساسة، فإن الرؤية تبقى المسؤولية الأساسية للقائد التحويلى. فالقائد بحاجة إلى إيجاد تفكير متكامل: تحليلى ومبدع وفطرى واستنباطى. ولا بد لكل قائد من إيجاد رؤية تحدد للمنظمة توجهها فى حين تبقى منسجمة مع فلسفة القائد والمنظمة وأسلوبهما.

ففى شركة جنرال موتورز GM فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين على سبيل المثال، وُضعت رؤية للمستقبل تضمنت بيانًا برسالة الشركة وبثمانية أهداف لها. وكان هذا البيان أول بلورة لرؤية إستراتيجية فى الشركة منذ قيادة ألفرد سلون Alfred Sloan. وقد طُوِّرت الرؤية الجديدة بشكل يتوافق مع فلسفة روجر سميث Roger Smith القيادية وأسلوبه. وشارك أشخاص كثيرون فى تقويم دقيق لفرص الشركة وكوابحها. وتوِّج عمل هيئة الموظفين المهتم بجميع التفاصيل بمناقشات فى اللجان للتوصل إلى الموافقة على بيان رسالة الشركة والالتزام به. ومن خلال هذه العملية تم توليد رؤية مهدت الطريق للمرحلة التالية من التحول فى جنرال موتورز.

أما فى شركة كرايسلر، فقد طور لى أياكوكا رؤية جديدة بدون عمل لجان ومشاركة واسعة من قبل هيئة الموظفين. وبدلاً من ذلك اعتمد أكثر على قيادته الفطرية والتوجيهية وفلسفته وأسلوبه. وانتهى الأمر بأن ظفرت كل من جنرال موتورز وكرايسلر برؤية جديدة بسبب قيام قيادة تحويلية بأخذ المبادرة فى تشكيل رسالة ورؤية جديدتين للمنظمة. والتحدى التى تواجهه إعادة الحيوية إلى المنظمات على المدى الطويل ليس "كيفية" توليد الرؤية، إنما مدى استجابة الرؤى بشكل صحيح للضغوط البيئية والتحولات ضمن المنظمة.

٢ – **تعبئة الالتزام:** هنا تقبل الشركة أو جزء هام منها على الأقل الرسالة والرؤية الجديدتين وتحولهما إلى واقع. فى شركة جنرال موتورز اصطحب روجر سميث (٩٠٠) من كبار المسؤولين التنفيذيين لديه إلى منتجع لمدة خمسة أيام لإشراكهم فى رؤيته وبحثها معهم. وقد استغرق الحدث خمسة أيام ليس لأن المشاركة فى بيان لرسالة الشركة مؤلف من فقرة واحدة وثمانية أهداف تحتاج لفترة بهذا الطول، بل لأن عملية التوصل إلى الالتزام وتعبئة الدعم تحتاج إلى مقدار كبير من الحوار وتبادل الآراء. ويجب ملاحظة أنه لا بد أن تستمر تعبئة الالتزام فترة أطول من خمسة أيام فى منتجع، ولكن على الرغم من ذلك ففى مكان من هذا النوع يتوصل القادة التحويليون إلى فهم "أتباعهم" بصورة أعمق. ويقر مكوبى Maccoby أن القادة الذين يوجهون منظماتهم خلال عملية إعادة الحيوية يتميزون عن القادة واللاعبين المحترفين الذين وجهوا المديرين؛ كى يكونوا من الرابحين فى أيام النمو فى الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين. واليوم، كما يقول مكوبى:

كانت الصفات الإيجابية للاعب – الحماس والمجازفة والإنصاف النخبوى – مناسبة لأمريكا فى فترة من النمو الاقتصادى غير المحدود والتعطش لما هو جديد والآداب المهنية غير الخاضعة للتساؤل. وكانت دائمًا الصفات السلبية للاستغلال والإغواء والحاجة الدائمة للمغامرة الشبيهة بحاجة المراهقين تمثل مشكلات تمحو الثقة وتسبب أزمات لا ضرورة لها. إن الحاجة لا تزال موجودة لجرأة اللاعب المحترف وللاستعداد للتجديد والمجازفة. والشركات التى تعتمد على رجالها المحافظين فى الشؤون المالية لإدارة المنظمات ذات القواعد التقنية (مثل السيارات والصلب) تخسر موقعها التنافسى. ولكن ما لم تتبدل صفات اللاعبين المحترفين السلبية أو تخضع للتحكم، فحتى الموهوبين منهم يصبحون عوائق كقادة فى واقع اقتصادى جديد. وفى فترات الموارد المحدودة وعمليات التخفيض التى لا يمكن

فيها التحكم فى أعضاء الفريق من خلال الزيادات الموعودة، وحين يكون مكسب أحد الأشخاص على حساب خسارة شخص آخر، لا بد للقيادة المتمتعة بقيم الاهتمام والاستقامة وبرؤية للتطور الذاتى من إيجاد الثقة بأنه لن يتعرض أى شخص للعقوبة بسبب تعاونه وبوجود مساواة فى التضحية وفى المكافآت.

ولابد للقادة التحويليين بعد التوصل إلى رؤية وتعبئة الالتزام بها أن يختاروا كيفية تثبيت جذور الرسالة والرؤية الجديدتين.

٣ - **تثبيت جذور التغيير:** لا تستعيد المنظمات حيويتها ما لم يتم تبنى أنماط جديدة من السلوك داخلها. ويحتاج القادة التحويليون إلى نقل رؤيتهم إلى واقع، ونقل رسالتهم إلى عمل، ونقل فلسفتهم إلى ممارسة. ولا بد من المشاركة فى الواقع والعمل والممارسات الجديدة من قبل المنظمة بأسرها. والتنقلات بين أنظمة المخاطبة واتخاذ القرارات وحل المشكلات هى أدوات تتم من خلالها المشاركة فى التحولات لكى تصبح الرؤية واقعًا. وعلى مستوى أكثر عمقًا يتطلب تثبيت جذور التغيير تكوين ثقافة جديدة تتناسب مع المنظمة المستعيدة لحيويتها وتعزيز تلك الثقافة. والأنظمة البشرية فى الانتقال والتطوير والتقدير والمكافأة هى عتلات رئيسية تستخدم فى تثبيت جذور التغيير....

ما الصفات التى يمتلكها المديرون التحويليون؟

ما هو إذن المطلوب من أجل تغيير أنظمة المنظمة الفنية والسياسية والثقافية؟ لا بد أن يتوافر للمدير التحويلى فهم عميق، فطريًا كان أو مكتسبًا، للمنظمات ومكانتها فى المجتمع بأكمله وكذلك فى حياة الأفراد. وتتطلب القدرة على بناء مؤسسة جديدة نوع الحوار السياسى الذى دار بين مؤسسى الدولة حين قام جيفرسون Jefferson وهاملتون Hamilton وآدمز Adams وآخرون بمناقشة قضايا العدالة والمساواة وفصل السلطات والضوابط والتوازنات والحرية. وقد تبدو هذه اللغة غريبة للشركات، ولكن عند الشروع فى عملية كبرى لإعادة حيوية منظمة ما تستحق جميع هذه المفاهيم النظر فيها على مستوى ما. ففى كرايسلر كانت مفاهيم المساواة والعدالة والقوة والحرية تكمن وراء الكثير من قرارات السيد أياكوكا. وهكذا فإن المديرين التحويليين يحتاجون بدايةً إلى فهم مفاهيم العدالة والقوة والحرية وديناميكيا اتخاذ القرارات. وبالإضافة إلى تعديل الأنظمة، لا بد للقادة التحويليين أن يفهموا الأنظمة الثقافية ويعيدوا رصفها.

وبالإضافة إلى إدارة الأنظمة السياسية والثقافية، لا بد للقادة التحويليين أن يتخذوا القرارات الصعبة بسرعة. والقادة بحاجة إلى معرفة الحالات التى تستدعى الضغط والحالات التى تستدعى التراجع. وأخيراً، كثيراً ما يُنظر إلى القادة التحويليين على أنهم هم الذين يصنعون حظهم بأيديهم. فهؤلاء القادة يستغلون الفرص ويعرفون متى يتصرفون بحيث إن المراقبين العاديين قد يعتبرون أن الحظ هو تفسير معقول لنجاحهم، فى حين أن الواقع هو أن القائد التحويلى هو الذى يعرف متى يقفز ومتى يحجم عن القفز. ومن الممكن النظر إلى السيد أياكوكا على أنه إما شخص محظوظ جداً أو شخص يمتلك قدرة كبيرة على تحديد الوقت الملائم للتحرك والوقت الذى لا يجب التحرك فيه.

المراجع:

- Burns, J. McGregor, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Maccoby, M. *The Gamesman*. New York: Simon and Schuster, 1976.

٥٤

شركة تاندم

ثقافة شركة ناجحة*

هذه نظرة داخل تاندم Tandem: وهى شركة للحاسوب تركز إلى حد كبير على تكوين ثقافة للشركة نابضة بالحياة واستمرار تلك الثقافة.

إن شركة تاندم التى هى واحدة من شركات وادى السليكون[١] Silicon Valley التى تتلقى أكبر قدر من الدعاية هى شركة يتعمد رئيسها إدارة الجانب الإنسانى "غير الرسمى" من عملها. وقد بنت تاندم - التى أسسها أربعة من موظفى هيولت - باكرد Hewlett-Packard السابقين - نفسها بحيث أصبحت شركة ناجحة جداً وذلك بحل مشكلة بسيطة: ميل أجهزة الحاسوب إلى التعطل. فمن خلال ضم حاسوبين معاً فى إطار رئيسى واحد تضمن تاندم لزبائنها أن تتوافر لديهم طاقة حاسوبية بشكل دائم. فإذا تعطل أحد المعالجين يستمر الآخر فى العمل.

"إن تاندم تبين شيئاً عن قيام المنتج والأشخاص بالعمل معاً. فكل شىء هنا يعمل معاً. الأشخاص مع الأشخاص، والمنتج مع المنتج، وحتى المعالج مع المعالج ضمن المنتج. كل شىء يعمل معاً لإبقائنا حيث نحن الآن." هذا القول لم يدل به جيم تريبيج Jim Treybig كبير المسؤولين التنفيذيين فى تاندم. بل هو قول لأحد مديرى الشركة، ويلقى هذا الشعور صدى فى جميع طبقات الموظفين فيها.

"أشعر بالرغبة فى العمل لفترة طويلة. إن هناك قدراً كبيراً من الولاء هنا. إننا نعمل جميعاً فى هذا الشىء معاً، ومعاً نطبق عملية معينة. إننى لست مدمناً على العمل - والأمر يتعلق بالمكان نفسه. إننى أحب هذا المكان."

---

* المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* - Deal/Kennedy, *Corporate Culture*. © 1982, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts: Pages 8-13.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك.

(١) منطقة غرب كاليفورنيا مشهورة بانتشار الصناعات التقنية الرفيعة فيها. (المترجم)

"لا أريد أى شىء فى الدنيا يسبب الأذى لتاندم. أشعر أننى انفصلت كلياً عن شركتى السابقة ولكن ليس عن تاندم."

يبدو هؤلاء الموظفون وكأنهم يصفون شركة مثالية، شركة يتمنى المديرون تكوينها ولو كان الثمن باهظًا. وتاندم بمعظم المعايير شركة حققت نجاحًا هائلاً بالفعل. فهى تنمو بمعدل (٢٥) بالمائة كل ثلاثة أشهر، وتتجاوز إيراداتها السنوية (١٠٠) مليون دولار. ومعدل دورة رأس المال هى أدنى من المتوسط القومى فى صناعة الحاسوب بنحو ثلاث مرات. وموظفو تاندم يشعرون بالولاء لها ويحبون عملهم ومنتَج الشركة. وتقودهم مجموعة موهوبة من المديرين ذوى الخبرة، وهى مجموعة تمكنت حتى الآن من التعامل مع نمو الشركة غير الاعتيادى.

والزمن وحده سيخبرنا ما إذا كانت تاندم ستستمر فى نمط أدائها العالى. وفى حين أنه من السهل عزو نجاح الشركة إلى نموها السريع وغياب المنافسة، فإن الأشياء الأخرى التى تدور فى داخل الشركة توحى بتفسير بديل، وهو أن الثقافة القوية فى تاندم تؤدى إلى نجاحها. وهذه هى الطريقة التى يتم ذلك بها:

فلسفة مشتركة على نطاق واسع: تأسست شركة تاندم على مجموعة جيدة التنظيم من المعتقدات والممارسات الإدارية. وتركز فلسفة الشركة على أهمية الأشخاص: "هذا هو مورد تاندم الأكبر: الأشخاص فيها، والعمل المبدع، والاستمتاع." وهذا المبدأ الأخلاقى مشترك على نطاق واسع ومجسد فى شعارات يعرفها الجميع ويؤمنون بها:

"ما أروعه، ما أروعه، سنكرره."

"التندمة تحتاج إلى شخصين."

"أتمم العمل مهما يتطلب."

"حوله إلى طريقة تاندم – يعنى اجعله ينجح."

وهذه الشعارات منتشرة على القمصان واللوحات الجدارية ويتم تداولها شفهياً.

وتقضى الإدارة العليا نحو نصف وقتها فى التدريب وفى التعبير عن فلسفة الشركة وجوهرها. والعمل جارٍ فى وضع كتاب يسجل هذه الفلسفة للأجيال القادمة من العمال فى الشركة. ويلحظ أحد كبار المديرين أن "هذه الفلسفة هى مستقبلنا." ويضيف:

> **"إنها تخبرنا بصورة رئيسية بالأشياء والطرق المطلوبة لاختيار الأشخاص وتطوير المديرين. وعلى الرغم من أن كل شىء آخر هنا يتغير، فإننى لا أريد أن يتغير ما نؤمن به وما نريده."**

فالفلسفة فى تاندم ليست فكرة مستدركة، بل هى شغل شاغل.

أهمية الأشخاص: لا توجد فى تاندم خطة تنظيمية رسمية وليس فيها أكثر من بضع قواعد رسمية. وتكاد تكون خالية من الاجتماعات والمذكرات. والوظائف مرنة من حيث الواجبات وساعات الدوام. وغياب بطاقات أسماء الموظفين وأماكن صف السيارات المحجوزة يوحى بهيكل هرمى أقل تحديداً ووضوحاً مما هو مألوف فى عالم الشركات. وعلى الرغم من ذلك فعمل المنظمة يسير والأشخاص يكملون مهامهم.

ما الذى يمنع الموظفين من عرقلة بعضهم لبعض ويجعلهم يعملون فى الاتجاه نفسه؟ أحد الأجوبة المحتملة هو القواعد غير المكتوبة والأشياء المتفاهم عليها بين الجميع. ويعبر أحدهم عن ذلك بقوله: "توجد قواعد كثيرة غير مكتوبة. ولكن يوجد أيضاً مقدار كبير من الحرية يتيح للشخص أن يبرهن على غبائه. ومعظم القواعد فلسفية." ومن القواعد الأخرى السلطة الموزعة:

"إن سياسة الأبواب المفتوحة تتيح لى الوصول إلى أى شخص – ولو كان رئيس الشركة."

"الجميع هنا من المديرين ونواب الرئيس وحتى الفراشين يتبادلون الخطاب على المستوى نفسه. لا يوجد شخص يشعر أنه أفضل من أى شخص آخر."

ويبدو أن تاندم تحافظ على توازن بين الاستقلال الذاتى والسيطرة بدون الاعتماد الشديد على الإجراءات المركزية أو ذات الصبغة الرسمية أو المراكز ذات الهياكل الهرمية المتصلبة.

البَطلان: الرئيس والمنتج: جيم تريبيج بطل فى الشركة، والموظفون يؤكدون ذلك:

"إن جيمى هو حقًا رمز هنا. إنه رمز لأن كل شخص هنا هو إنسان. وهو يحاول أن يجعلك جزءًا من المنظمة منذ أول يوم تبدأ فيه عملك هنا. وهذا شىء يتحدث الناس عنه."

"الشىء الذى يجب أن تفهمه بالنسبة للشركة هو أن تريبيج شبه أسطورة."

ويشارك تريبيج الأضواء كبطل مع حاسوب تاندم ١٠ المستمر Tandem Continuous 10 Computer، وهو المنتج الذى يمثل العمود الفقرى للشركة. وتصميم هذا الحاسوب هو شعار الشركة وهو الذى يوفر الاستعارة المستخدمة فى فلسفة "العمل معاً."

"هذا المنتج ظاهرة فريدة، والجميع فخورون بأن يكونوا جزءًا منه."

"حين كانت تجرى عمليات شحن كميات كبيرة كان الجميع يلتقطون الصور ويطلقون صيحات آه و أوه ويصفقون. هل تصدق أنهم يفعلون ذلك؟ من أجل حاسوب؟"

ويشترك تريبيج مع الحاسوب فى احتلال بقعة الضوء. لكن هناك أبطالاً آخرين لا يعدون فى تاندم - أشخاص تعلن اللوحات الجدارية عن إنجازاتهم بصورة منتظمة تحت عنوان "آخر من وصلوا إلى قمة العَظَمَة."

الطقوس والرسميات: تشتهر تاندم بلقاء القهوة ظهر كل يوم جمعة الذى يحضره الجميع. لكن هذا الطقس يقوم بمهمة أكبر من مجرد مساعدة العاملين على التخلص من التوتر بعد أسبوع من العمل. فهو يعتبر وسيلة هامة للتواصل غير الرسمى والاختلاط بين أفراد مجموعات مختلفة.

لكن تركيز تاندم على الطقوس والرسميات والمرح لا يقتصر على لقاءات القهوة. فلدى الشركة ملعب جولف وغرفة ألعاب رياضية ومسبح. وتعقد احتفالات على مستوى الشركة بأكملها فى جميع العطلات الهامة. وهى توفر للموظفين فرصة تنمية الشعور بأنهم وحدة واحدة وترمز إلى اهتمام تاندم بموظفيها.

ويبدأ اهتمام تاندم بالطقوس والرسميات فى المقابلات الشخصية لانتقاء الموظفين. فأثناء عملية التوظيف توجه الدعوة للمرشحين للعمل للعودة مرتين أو ثلاثًا لإجراء مقابلات، ولا بد لهم من قبول المنصب قبل إجراء المفاوضات حول الراتب. وقد شبه البعض المقابلات بالاستجواب. والرسالة التى تصل إلى المرشحين للعمل هى "إننا نبذل وقتًا أطول، ونهتم بالأشخاص الذين نوظفهم - لأننا نهتم فعلاً." وتأثير هذه العملية كبير الشأن.

"لقد استدعونى إلى هنا لإجراء أربع مقابلات. وهذا يعنى نحو أربع ساعات، من أجل منصب كاتب مخزونات. كان واضحًا أنهم انتقائيون لمن يوظفونهم. وهذا له مغزى لفكرتهم عنى، فقد كان اعتقادهم أننى جيد."

ويشترك تريبيج شخصياً فى كل حلقة توجيه للموظفين الجدد فيرحب بهم ويشرح لهم فلسفة الحافز والالتزام فى الشركة. وتؤكد مشاركته الشعور بأن قبول الشخص للعمل فى تاندم هو شرف له. ليس من المستغرب إذن أن يشعر العاملون فى تاندم بأنهم متميزون - ففى الواقع، أعطى لهم هذا الشعور قبل أن يوظفوا. وفضلاً عن ذلك، هم متميزون لأن

الشركة ومنتجها متميزان. وهم يعبرون عن مشاعرهم فى تعبير سنوى غير عادى عن الولاء والالتزام تجاه الشركة.

"إن أهدافى تابعة للشركة. فالمسألة هى أنا والشركة. وأعتقد أن هذا صحيح إلى حد كبير عن الجميع. فكلنا نريد أن نرى العمل ناجحًا. ولابد لك أن تحصل على كل شيء أو لا تحصل على شيء على الإطلاق."

ويرى الموظفون عملهم من حيث ارتباطه بنجاح تاندم.

"وظيفتى مهمة، وإن لم أقم بها لن تربح تاندم دولارًا واحدًا."

إن تاندم شركة فريدة من نوعها. ويبدو أن جزءًا كبيرًا من نجاحها مرتبط بثقافتها بقدر ارتباطه بمنتجها ووضعها فى السوق. وللشركة قيم ومعتقدات صريحة يشترك موظفوها فيها. وفيها أبطال، وفيها قصص ورواة للقصص، وفيها طقوس ورسميات فى المناسبات الهامة. ويبدو أن لتاندم ثقافة قوية تولد رابطة بين الشركة وموظفيها، وتوحى بمستويات من الإنتاجية مختلفة عن معظم الشركات الأخرى. وترسيخ الأبطال والقيم والطقوس أمر هام لاستمرار قوة ثقافة ما، وقد حافظت تاندم على ما لديها منهم. والمطلوب هو الحفاظ على الثقافة بحيث تبقى بدورها القوة المحركة للشركة.

هل ستدوم ثقافة تاندم؟ على الرغم من أن تاندم ليست كبيرة وقديمة بشكل يكفى للحكم حول ما إذا كانت فى نهاية المطاف ستحتل مكانها فى تاريخ الشركات الأمريكية العظيمة، فإننا نعتقد أنها بدأت بداية جيدة. ولا شك أن شركات أخرى مثل آى بى إم IBM وبروكتور أند جامبل P&G نجحت بالفعل فى الحفاظ على الثقافة وتطويرها عبر الأجيال. وهذه الشركات ذات الثقافة هى حقًا عمالقة الصناعة الأمريكية. ولكن ثقافاتها بدأت تتخذ شكلها بطريقة مشابهة جدًا لما يجرى فى تاندم.

٥٥

سرفيس ماستر
الجمع بين الرؤية والسيطرة*

سرفيس ماستر Service Master شركة من أنجح الشركات الأمريكية. فهذه الشركة المتخصصة فى تقديم الخدمات المساندة للمنظمات الصحية والتربوية والتجارية والصناعية - مثل ما يتعلق منها بتشغيل المصانع وصيانتها، وخدمات البياضات والفراشين، وإدارة المواد، وإدارة الخدمات الغذائية - حققت سجلاً من النمو والأرباح والإنتاجية تحسد عليه. وهى كثيرًا ما تصنف كواحدة من أفضل الشركات الكبيرة فى عائدات الأسهم، إذ يتجاوز دخلها التشغيلى مليار دولار. وهى تطمح إلى الوصول إلى مليارى دولار عام ١٩٩٠م.

وترتكز إحدى مميزات الشركة الخاصة بطريقة جمعها بين كفاءة قصوى ومجموعة من القيم المشتركة التى تؤكد على أهمية مساعدة الناس، بما فيهم الموظفون والزبائن والجمهور بشكل عام. فكل مهمة تقوم الشركة بها - سواء أكانت مسح أرض وتلميعها أو تجهيز وجبة بوفيه - يتم تنظيمها بمنتهى الدقة. وتكرس الشركة قدرًا كبيرًا من الأبحاث لإيجاد أفضل طرق للقيام بعمل ما، وكثيرًا ما تخترع أدوات ومواد خاصة بها، وتتأكد من أن يكون الموظفون متدربين تدريبًا كاملاً ولديهم الحوافز للوصول إلى أفضل النتائج. وفى الصفحات التالية يشرح كنيث ويسنر Kenneth W. Wessner رئيس مجلس إدارة شركة سرفيس ماستر الكيفية التى تحقق الشركة بها مستويات الأداء غير العادية بالربط بين الرؤية والسيطرة.

"الرؤية تحدد السبب. والضوابط تحدد الطريقة والوقت والمكان والوسيلة والأشخاص."

"لا بد لرؤية شركتكم من أن تعدهم بفوائد لكى تكون ذات معنى."

---

* المصدر:
Wessner, K. W., "A Company Needs Vision as Well as Controls," *Management Review*, vol. 70, no. 8.
معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك من
MANAGEMENT REVIEW, August 1981 (c) 1981, American Management Association.

"النمو المربح ليس غاية بنفسه، بل هو وسيلة تتحقق من خلالها أهداف لرؤية أوسع."

"علينا أن نعيد تعريف الضوابط. ولنتحدث لا عن عملية تنظيمية بل عن بناء فريق."

"تشير الدراسات بصورة لا تتغير إلى أن ما يحفز ذوى الأداء الأفضل هو الجوانب الإيجابية من الضوابط، وليس السلبية."

"تفانيك الشخصى تجاه رؤية شركتك هو الأساس الذى يحكم الموظفون به على إنصاف الضوابط."

كيف تضع شركة خدمات نامية ضوابط إدارية تحافظ على إيقاع العمل دون التهديد بإطفاء جذوة الحماس المغامر لدى المنظمة أو الالتزام بالخدمة الشخصية لكل زبون؟

قد يقول البعض إنه لا يمكن معاملة الخدمات كأنها بضائع مصنعة، أو أنه لا يمكن إدارة الأشخاص الذين يقدمون الخدمات بنفس نظام الضوابط الصارمة مثل عمال الإنتاج. ومن الجانب الآخر لا يمكن للمرء أن يتحمل النمو بدون نظام مساءلة من نوع ما. إنه من الممكن أن يتحقق النمو مثلما فعلت بعض الشركات بدخول سوق الخدمات السريع التوسع. لكن المسألة عندئذ تصبح ما إذا كنت ستبقى حياً بعد ما تتعرض له من النمو.

إن البقاء هو المسؤولية النهائية للإدارة، ومن هنا تنبع معضلة شركة الخدمات النامية.

* فإذا وضعت ضوابط صارمة على نظام التسليم الذى يتعرض للاتساع، فإنها قد تغير الجو السائد، أى "المجموعة" المحيطة بالخدمة "المنتج،" بحيث لا يعود المنتج ذا جاذبية للزبائن – أو للموظفين الجدد المطلوبين لإنجاح النظام المتوسع.
* إذا لم تولِ الضوابط اهتماماً كبيراً فقد تجد أن توفير الخدمة أصبح غير مربح، وأنها تزداد فى صعوبتها وعدم إمكانية الاعتماد عليها باستمرار.

ويكمن حل هذه المعضلة فى تفاعل عنصرين إداريين: الرؤية والسيطرة.

فالرؤية تحدد سبب قيام المنظمة بما تقوم به. والضوابط تحدد الطريقة والوقت والمكان والوسيلة والأشخاص الذين يحقق بهم المشروع أهدافه. ولا تعتمد الإدارة الناجحة على مجرد ترسيخ هذين العنصرين، بل على ربطهما معاً بحيث يؤثر كل منهما فى إعطاء شكل للآخر.

هذا التفاعل له أهمية خاصة فى منظمة الخدمات. فخلافًا لزبائن المؤسسة المصنِّعة التى تدخل المنافسة على أساس المقارنة بين المنتجات، فى أغلب الأحيان يميز زبائن

الخدمات الشركات التى تقدمها بعضها عن بعض على أساس سياساتها الإدارية المختلفة. فمن وجهة نظر الزبون، هذه السياسات الإدارية تظهر من خلال الطريقة التى تفهم بها شركة الخدمات احتياجاته وتلبيها.

ففى قطاع الرعاية الصحية على سبيل المثال يوجد الآن تركيز كبير على الحد من التكاليف. لكن القلق الأعمق لمعظم الناس فى هذا المجال - سواء أكانوا إداريين أو من محترفى المهن الطبية - هو جودة الرعاية الموفرة للمريض. ويستمر توجه الناس العاملين فى مهنة الرعاية الصحية فى كونه تعاطفيًا بصورة أساسية، وفى الاهتمام بالأشخاص ورعاية متطلباتهم.

ومن شبه المؤكد أن منظمة الخدمات التى تتقدم إلى هذا السوق ببرنامج قليل التكلفة ولكن بدون جو الاهتمام بالأشخاص ستثير استجابة سلبية. فستكون قد فشلت فى الإيحاء للزبائن بالشعور بأنها تدرك ما يحفز الأشخاص فى هذا المجال حقًا، وطبيعة نظرتهم إلى العمل الذين يقومون به، ونوع المساعدة التى يشعرون أنهم يحتاجون إليها للقيام به.

وفى الاهتياج الذى يرافق التوسع السريع، من السهل إلباس رداء الرؤية للتوسع المستمر نفسه. فالجوقة التى تردد "نريد أن ننمو" قد توحى فى ظاهرها بالحماس. ولكن هل يتميز التزامك بأن تنمو بعمق الرؤية حقًا؟ وهل يعكس حقًا التزامًا تجاه الزبون؟ هل ترسم أية صورة للمسؤولية الاجتماعية تتجاوز هدف تحقيق الأرباح الضيق؟ ومع ما فى هذا من الجاذبية للمستثمرين المحتملين وللموظفين المهتمين بمستقبلهم الوظيفى، ما مقدار الجاذبية التى ستبدو بها هذه الفكرة التى تتمركز فى أساسها حول الذات فى عيون الأطراف التى أصبحت تعتمد على خدمتك بعد اشتراكها بها؟ أو فى عيون الأطراف التى تنتقد التجارة الحرة وتنادى بتنظيم دقيق لها، أو بإلغائها؟

إن اهتمام الزبائن والمجتمع بشكل عام ينصب على احتياجاتهم هم لا على احتياجاتك أنت. ولا بد لرؤية شركتك أن تعدهم بفائدة لهم كى تكون ذات معنى فى عيونهم. لكن لا بد أن تفعل ذلك بطريقة يمكن تصديقها. فلا بد أن تظهر إدراكًا لحقائق العمل الذى تقوم به. فعلى سبيل المثال، قولك "سنفعل كل ما يتطلبه الأمر لإرضائكم" لا يمثل رؤية، بل هو دعاية. وكما يدرك زبونك: الجهد دائمًا ينطوى على تكلفة. ولذلك حين تعد بأنك لن تدخر جهدًا، من سيدفع التكلفة؟ هل ستضاف تلك التكلفة إلى السعر الذى ستطلبه من الزبون أم تكون على حساب أرباح مالكى الأسهم أم رواتب الموظفين أم ستكون "تكلفة" مترسبة أو بيئية يدفعها المجتمع المحيط بك؟ هذه هى حقائق العمل التى يجب أن تنعكس فى رؤيتك.

وفى منظمتى أنا، وهى صناعات سرفيس ماستر المتحدة .Service Master Industries, Inc، نشعر أن هدفنا المشترك - أى مبرر مشروعنا - هو فى أوسع صورة له التأثير لما فيه الخير فى مجتمعنا وفى حكومتنا وفى حياة الناس. وللتعبير عن ذلك بكلمات تعكس عمق الرؤية وتكون واقعية فى الوقت نفسه توصلنا إلى أربعة أهداف مشتركة هى:

١- أن نبجل الله فى كل ما نفعله.

٢- أن نساعد الناس على التطور.

٣- أن نسعى إلى الامتياز.

٤- أن ننمو بصورة مربحة.

وبالعمل على إنجاز هذه الأهداف نشعر أننا نستطيع أن نمارس مسؤولياتنا خارجيًا، تجاه زبائننا والمجتمع المحيط بنا، وداخليًا أيضًا تجاه موظفينا وحملة أسهمنا. وسيوافق زبائننا، وكذلك موظفونا وحملة أسهمنا، أنه من الأساسى أن نكون شركة رابحة إذا كان لنا أن نوفر الخدمات التى وعدنا بتقديمها والفرص للموظفين فى مجال العمل وعائدات للاستثمارات فى شركتنا.

إننا لا نرى النمو المربح غاية فى ذاته. بل وسيلة نحقق من خلالها أهدافًا أخرى أعمق فى الرؤية. وكذلك السعى إلى الامتياز وهو هدفنا الثالث لا ينظر إليه إلا بوصفه وسيلة إلى غاية، وليس غاية فى ذاته. ومن المؤكد أن هدفينا الأولين - تبجيل الله ومساعدة الناس على التطور - يتمتعان بعمق الرؤية. لكنهما أيضًا عمليان من حيث إننا ندرك مدى اعتماد الوصول إليهما على نمو الشركة المربح والإدارة الحكيمة.

ولكى تكون الرؤية ذات معنى لا يمكن الاقتصار على الحديث عنها فحسب، بل يجب أن تُعاش. يجب أن تصبح جزءًا لا يتجزأ من المشروع. ويجب أن تدخل فى حياة الأشخاص المهنية والشخصية معًا فى جميع أقسام المنظمة. وهذه هى النقطة التى تلعب فيها الضوابط الإدارية الصحيحة دورها.

إن الضوابط فى منظمة تجارية معرفة على أنها نظام رسمى من أجل:

* وضع أهداف.

* قياس الأداء وتقويمه.

* القيام بخطوات تهدف إلى تحسين الأداء.

وفى تعريف آخر: الضوابط هى وسيلة لضمان الحصول على الموارد واستخدامها بصورة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى الرغم من أن لهذين التعريفين جرْسًا منفعيًا، فهما يؤكدان أيضًا طبيعة الضوابط التى لا تكل والتى تؤدى وظيفة تنظيمية. فهى مثل ضابط المحرك تبدو مصممة على كبح جماح المنظمة بدلاً من تركها تدور بحرية. ولا تظهر مثل هذه التعاريف سوى قدر قليل من روح المشروع الذى يود أن يرتكز إلى رؤية وأن ينمو بإيقاع سريع. تذكر أن التحدى هو جعل الرؤى والضوابط تؤثر بعضها فى بعض. أين الرؤية فى هذين التعريفين؟

لغرس ضوابط ذات رؤية نحتاج إلى إعادة تعريف ما هى تلك الضوابط. وبدلاً من التركيز على العملية التنظيمية لنتحدث عن عملية بناء فريق، عملية إيجاد شعور بمشروع مشترك. إن الضوابط ليست شيئًا تشرِّعه الإدارة العليا. بل يجب بدلاً من ذلك أن تكون تعبيراً عن قيادة الإدارة العليا. فليست مسؤولية الإدارة أن تجعل الموظفين يلتزمون بالأنظمة التزاماً صارمًا أو يتبعون الإجراءات، بل هى مساعدتهم فى المشاركة فى رؤية الشركة.

كيف يمكن إنجاز هذا؟ إن التعليم والتدريب من أهم وأنجع آليات السيطرة لبناء عمل فريق. وفى سرفيس ماستر على سبيل المثال نستثمر قدراً كبيراً من الوقت والجهد فى تعليم الأشخاص وتدريبهم فى كل مستوى من مستويات شركتنا. وليس التركيز فى هذا النشاط على ما نريد من منسوبينا القيام به بقدر ما هو على ما نريد منهم أن يكونوا.

والتخطيط هو أحد العناصر الجوهرية الأخرى فى بناء الفرق من أجل سيطرة الإدارة. وكى تبنى المنظمة عمل الفريق من خلال التخطيط، لابد لها من إشراك الموظفين فى تحديد مستقبل المنظمة وفى تحديد أدوارهم الفردية فى تحقيق ذلك المستقبل.

وعمليتنا التخطيطية الراهنة فى سرفيس ماستر تنظر قدمًا إلى عشرين سنة قادمة. وهناك مئات من الأشخاص يشاركون فى هذه العملية. وهم يمثلون كل جزء من الشركة وكل مستوى من الإدارة. وتأثير عملية التخطيط المكبرة هذه هو شعور بالعمل كفريق: اهتمام مشترك يعم خططنا للمستقبل.

وتبين دراسات تأثير ضوابط الإدارة فى جودة أداء العمال ومستوى رضاهم عن عملهم أن نظام الضوابط الناجح ينطوى على ثلاثة عناصر:

أولاً، لا بد أن تسعى الضوابط إلى توضيح ما تتوقعه المنظمة من العامل الفرد. وثانيًا لا بد من وضع الضوابط لِتُكوِّن عند العمال شعوراً بأن لهم شيئًا من التأثير والسيطرة

فى وضعهم فى العمل. وثالثًا لا بد أن تتضمن الضوابط تقويمًا رسميًا ومستمرًا يمكن فيه للعامل أن يتوقع مكافآت للأداء الجيد كما يتوقع عملاً تأديبيًا للإخفاق فى تلبية التوقعات.

وسيكون من الخطأ التركيز على النواحى القانونية السلبية من عملية السيطرة هذه. فالتشديد على التوقعات المحددة للعامل وعلى العمل التأديبى للإخفاق فى تلبية هذه التوقعات فقط سيعطى نتيجة عكسية. ولكن هذا قد يكون المعنى الوحيد المستنتج عند استعمال مصطلح "الضوابط."

والذى أشارت الدراسات إليه باستمرار هو أن ما يحفز العاملين الأفضل أداء هو الجوانب الإيجابية من عملية السيطرة. والوعد بالمكافأة له أهمية خاصة كعامل تحفيزى. لكن درجة الاستقلال الذاتي التي يشعر الشخص بها فى تقرير كيفية إنجاز ما تحتاج إليه المنظمة تلعب أيضًا دورًا فى تحفيز أفضل أداء. فالأشخاص يجدون حافزًا بمقدار ما يشعرون بأن لهم قيمتهم باعتبارهم أعضاء فى الفريق، قادرين على المساهمة بصورة إبداعية فى تحقيق الرؤية.

وفضلاً عن ذلك يجد الأشخاص حافزًا بمقدار ما تتطابق رؤيتهم الشخصية مع رؤية المنظمة. وهذا الاتحاد الديناميكى للأهداف بين الأفراد والمنظمة لا يمكن أن يفرض بصورة تشريعية. فلا بد من دفع الأشخاص إلى رؤية فوائد الربط بين أهدافهم الشخصية وأهداف الشركة. كيف يمكن تحقيق قيادة كهذه؟ كيف يبدأ مدير ما بتكوين فريق؟

إن مفتاح المسألة يكمن فى جهد القائد للحفاظ على الاستقامة الفردية والمشتركة. ومن الضرورى كجزء من العملية الأولية لترسيخ الضوابط أن تقوم كقائد بما يلى:

* افهم نفسك. اعرف ما قيمك الخاصة بك وما الغاية من حياتك كما تراها.
* افهم شركتك، أى المتطلبات المفروضة عليك من خلال إحساسها بالقيم والغاية.
* تأكد من تناسق هذين العنصرين.

ومن التناسق سيتولد إحساس مشترك بالرؤية والغاية يمكنك كقائد أن تنقله لعمالك بنجاح. فلا بد من المشاركة فى الحلم. وحماسك الشخصى سيجذب الآخرين للانضمام إليك فى مغامرة مثيرة. كما أنه سيؤثر فى طريقة استجابة موظفيك للضوابط التى تضعها. وسيكون تفانيك الشخصى فى تحقيق رؤية شركتك الأساس الذى منه سيحكم موظفوك على عدالة ضوابطك.

ولن يكون التفانى تفانيًا لوظيفة فحسب. فإذا كنت مخلصًا فى تحديد الشىء الذى تمثّله، سيصبح التفانى أسلوبك فى الحياة. وفى تلك الحالة، لن تكون الضوابط التى تضعها أكثر أو أقل من النظام الانضباطى الذى فرضته على نفسك من أجل تحقيق الرؤية. وبدلاً من أن يعانى موظفوك من هذه الضوابط سيدركون أن هذه الأنظمة هى صيغة من أجل الوصول إلى مستوى من النجاح وتحقيق الذات مشابه لما حققته أنت.

المراجع:

- Servicemaster: Looking for New Worlds to Clean." *Business Week*, 19 January, 1987, 61-62.
- Skolnik, R. "Marketing Cleanliness with Godliness." *S & MM*, 5 December, 1983, 34-37.
- Wade, M. E. *The Lord Is My Council: A Businessman's Personal Experience with the Bible*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall, 1966.

٥٦

الحياة فى مسار داتسون السريع*

أسست المنظمات اليابانية سمعة لها بإحساسها القوى بالثقافة المشتركة، خاصة الجوانب التى توحد المنظمة وتوجهها نحو إنجاز الأهداف المشتركة. وتعطى المقالة التالية التى كتبها جون جنكرمان John Junkerman منظوراً إضافيًا، فهى تبين كيف أن الانسجام الخارجى قد يصاحبه انشقاق داخلى، وكيف أن سلطة النقابات عبئت كقوة تدعم سيطرة الإدارة.

حين يتوقف خط التجميع عند حلول وقت الاستراحة الصباحية فى مصنع داتسون Datsun فى بلدة زاما Zama الواقعة على بعد ساعة من طوكيو، لا يلقى أى شخص أدواته. فلمدة دقيقتين أو ثلاث من الاستراحة يستمر صوت أدوات الرص ورنين الفولاذ فى أرجاء المصنع. ويكمل عامل يرتدى حذاء رياضيًا وقبعة بيسبول تثبيت صدام، وينتقل إلى السيارة التالية على المسار لتثبيت لوحتها، ثم يكبس الإطار المطاطى حول نافذة خلفية. ويقوم عامل آخر بتكديس خزانات زيت الفرامل قرب الخط، ويعالج أداة رَبْط فيها خلل أدى إلى إبطاء الإنتاج خلال المهمة الصباحية الأولى.

ولا يتوانى الدليل المرسل من مكتب العلاقات العامة فى الشركة فى لفت لانتباه إلى هذا السلوك المُجِدّ لقوافل المديرين الغربيين الذين يأتون بصورة منتظمة إلى مصنع زاما بحثًا عن سر النجاح. وقد أصبحت الشركة ضليعة فى إطلاع الزوار على ما يتوقون لرؤيته: قوة عاملة لا تكل ولا تتعب، هدفاها الأولان هما رفع الإنتاج والوصول بالشركة إلى المرتبة الأولى.

تنظر شركة سيارات نيسان Nissan Motor Company (وهذا هو الاسم الرسمى للشركة التى تنتج سيارات وشاحنات داتسون) إلى نفسها على أنها موطن لنوع من الغبطة الصناعية. ويعلق أحد أفلام الشركة بجذل على "الجودة عبر الانسجام .... الانسجام بين الإنسان والآلة

---

* المصدر:

John Junkerman, "We Are Driven," *Mother Jones*, August 1982, pp. 21-23, 38-40.

مستخدمة بعد الحصول على إذن بذلك.

الذى لا يتغنى به الشعراء." والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة ولَّدت "مجتمعًا مليئًا بالحيوية" كما يقول كاتسوجى كاواماتا Katsuji Kawamata رئيس مجلس إدارة نيسان. ويضيف ناطق باسم الشركة: "إننا لم نعد نستخدم كلمة عامل. فكل شخص موظف فى الشركة وأحد أعضاء عائلة نيسان."

وبفضل "الكيان الواحد" الذى يجمع العمال والإدارة أصبحت نيسان ثالث أكبر شركات صنع المركبات فى العالم - بعد جنرال موتورز General Motors وتويوتا Toyota - وجعل اليابان القوة المسيطرة فى صناعة السيارات فى العالم. فقد حققت الشركات اليابانية السبق على ديترويت فى سباق الطرق الذى شاركت فيه أمم متعددة عام ١٩٨٠، وتركت بقية العالم يصدر فقاعات فى التراب.

إن الأداء المبهر لصناعة السيارات فى اليابان (فضلاً عن صناعة الإلكترونيات والصلب اللتين أضيفت إليهما مؤخراً صناعة الحاسوب) أوجد حشداً من المعتنقين للطريقة اليابانية فى صفوف مستشارى الإدارة والكتاب فى مجال الأعمال فى الولايات المتحدة. وتمجد الكتب الأكثر رواجًا فن الإدارة اليابانية، ويتقاضى ذوو الخبرة المكتسبة بين يوم وليلة أجوراً بالألوف لتدريس حلقات عن كيفية استيراد النموذج الاقتصادى اليابانى.

لكن هناك جانبًا مظلمًا فى المعجزة الصناعية اليابانية، جانب يتضح بسهولة بعد التحدث مع العمال المنهكين فى ورشات نيسان. فخلال السنوات الخمس الماضية زادت داتسون إنتاجها من المركبات بمعدل (٢٥) بالمائة دون توظيف عمال إضافيين. وقد حققت الشركة هذا الإنجاز المدهش بجعل خط التجميع يسير بسرعة محمومة. ويعلق أحد عمال التجميع: "قبل بضع سنوات كنا نتحدث بل نتسامر قليلاً على خط التجميع. أما الآن، إذا رآك المدير تتكلم وأنت تعمل سيعطيك المزيد من العمل." ويضيف بكآبة، "قبل بضع ليال شاهدت فلمًا وثائقيًا عن مصنع سيارات أمريكى، وكان العمال فيه يدخنون ويلوحون لآلة التصوير. هنا ليس لدينا الهامش للقيام بذلك - فهم يجعلوننا فى غاية التوتر." وحسبما يقول عامل آخر على خط التجميع متمتمًا: "إذا سقط مسمار من يدك لن يكون لديك وقت لالتقاطه. فهذه فى نهاية المطاف شركة نيسان، ولذلك لا يوجد وقت فائض."

وتفضل نيسان الاعتقاد بأن حافز عمالها السريعين على خط التجميع هو الشعور بالولاء والامتنان، وهذا بلا شك صحيح فى بعض الحالات. ولكن الأكثر معنى هو أن الشركة ونقابة عمالها انضمتا إحداهما إلى الأخرى لتكوين نظام قوى من السيطرة والترهيب ينتج العمال المتعاونين والأكفاء بالجملة بصورة مضمونة مثل خط التجميع الذى

ينتج السيارات الشديدة الصغر. والانسجام والعمل المجد فى نيسان هما ثمرة سياسات النقابة والإدارة التى تكافئ الامتثال وتعاقب حتى أهدأ صور المعارضة بالتمييز فى الأجور والنبذ من المجموعة العاملة، وتساهم فى الحالات المتطرفة فى الاضطهاد والعنف الخاليين من الرحمة. فكل من النقابة والإدارة تطلبان المشاركة التامة والالتزام التام بالإنتاج من كل عامل من عمال نيسان.

إن هذا النظام الفريد والمخيف من السيطرة المشتركة بين النقابة والإدارة هو الذى يفسر السبب فى العمل لآخر لحظة حين يحين وقت الاستراحة فى مصنع نيسان فى زاما.

داخل البوابة الرئيسية لمصنع شركة نيسان التجميعى فى أوباما Oppama على الشاطئ الجنوبى لخليج طوكيو حيث يتم إنتاج سيارة بلوبيرد (داتسون ٨١٠) Bluebird (Datsun 810) يوجد نصب حجرى. وهو مزين بنقشين محفورين يمثلان سيارتى بلوبيرد (الطائر الأزرق) وبكلمات رئيس سابق للنقابة مكتوبة بخط رئيس مجلس إدارة نيسان، يقول المسؤول النقابى فيها: "إنه من الضرورى أن يصر المرء على حقوقه ومن الرائع أن يناضل لذلك الهدف. لكن طائر السعادة الأزرق لا يحط على مستنقعات الضغينة حين تعصف رياح الصراع.... إن الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة هى ينبوع نيسان ومصدر فخرها."

منذ نحو ثلاثين سنة تجهد نقابة عمال نيسان لمنع طائر سعادة الشركة الأزرق من الطيران والهروب. وقد أنشئت النقابة الحالية بدعم من الشركة عام ١٩٥٣ أثناء حملة نيسان الناجحة لتحطيم نقابة لعمال السيارات ذات نزعة قتالية أقوى. وكان شعار تأسيس نقابة عمال نيسان: "من أحب نقابته حقًا أحب شركته. ستأتى زيادات الأجور من الإنتاجية."

يترأس إتشيرو شيوجى Ichiro Shioji منظمة عمال نيسان ويشغل أيضًا منصب رئيس اتحاد النقابات اليابانية لعمال السيارات الذى يمثل عمال هذه الصناعة البالغ عددهم ستمائة ألف عامل. وشيوجى - الذى يتقاضى نحو خمسة وسبعين ألف دولار أمريكى سنويًا، ويملك يختًا قيمته مائتا ألف دولار وسيارة نيسان برزدنت Nissan President مجهزة بجهاز هاتف - هو من كبار المدافعين عن النقابية المتعاونة. ويقول كاواماتا رئيس مجلس إدارة نيسان: "شيوجى رجل يدرك الأمور بشكل رئيسى من منظور الإدارة." وقد ازداد ارتباط شيوجى بإدارة نيسان منذ تولى رئاسة النقابة عام ١٩٦٠ إلى حد أن أطلق عليه لقب "الرئيس الثانى لنيسان."

وفى الواقع تمارس نقابة شيوجى عدداً كبيراً من المهام المقيتة للإدارة، بما فى ذلك رصد أداء العمال ومواقفهم ومعاقبة المعارضة وزيادة إنتاج العمال. وتهدف حملة الإنتاجية الموجهة من قبل النقابة إلى رفع الإنتاجية عن طريق مشاركة العمال لتحقيق تقدم الشركة والمجتمع بأسره. وعلى الرغم من أن للحملة هدفًا محدداً هو زيادة الإنتاجية بمقدار عشرة بالمائة وخفض القطع غير الصالحة بمقدار عشرين بالمائة سنوياً، فإن الغرض الفعلى منها أوسع من ذلك بكثير. فوثائق النقابة تعلن: "إن ما هو أهم من النتائج المادية لزيادة الإنتاجية هو ما إذا كانت الإنتاجية محور تفكير كل شخص وما إذا كان لديه وعى كبير لنقابته ومجتمعه. إنها حركة لتحسين المعنويات."

وتركيز النقابة على المواقف يعكس خاصة أساسية لطبيعة العمل فى نيسان: لا يكفى أن يقوم المرء بعمله فحسب، فعلى عمال نيسان أن يؤمنوا بعملهم أيضاً. ولأن جزءًا كبيراً من الأجور التى يتقاضونها يعتمد على تقويم رؤسائهم الإيجابى، فإن عمال نيسان يرزحون باستمرار تحت ضغط البرهنة على التزامهم.

والآلية الرئيسية لترويج الإنتاجية فى نيسان هى دائرة مراقبة الجودة.

فهذه المجموعات الصغيرة التى تنظم فى ورش العمل لفحص طرق تحسين جودة المنتجات والكفاءة فى التصنيع أصبحت رمزاً للإدارة اليابانية فى العالم بأسره. ويقال إن هذه المجموعات، التى هى ظاهرياً نشاط طوعى من قبل العمال، تعطى كل فرد شعوراً بالمشاركة فى الإدارة. وقد تم تنظيم نحو أربعة آلاف مجموعة من هذا النوع فى نيسان. وحضور دوائر مراقبة الجودة التى تجتمع بعد الدوام وأثناء الغداء ليس مطلوباً بشكل رسمى، ولكن مع ذلك، جميع عمال نيسان تقريباً يشتركون فى المجموعات – فعدم الاشتراك سيعكس افتقاراً إلى "الاهتمام بالإنتاجية."

والأفكار التى تبرز من دوائر مراقبة الجودة فى نيسان ذات قيمة للشركة لا مجال للتشكيك بها، ففى عام ١٩٨٠ وحده ساعدت تلك الأفكار على توفير الشركة لمبلغ يصل إلى (٦٠) مليون دولار. ولكن مسألة ما إذا كان العمال أنفسهم يستفيدون من هذا الشكل من الإدارة الذاتية قابلة للنقاش.

يقول أحد عمال التجميع إن الموظفين يقومون بصورة منتظمة خلال اجتماعات دوائر مراقبة الجودة بأداء مهام إنتاجية تشبيهية للوصول إلى طرق لتوفير الوقت: "أولاً نشغل إحدى الآلات باليد اليسرى، ثم آلة أخرى باليمنى، ثم نضع آلة فى الأمام وأخرى فى

الخلف نشغلهما فى وقت واحد. أحياناً أشعر كأننى أشارك فى تجربة لتحديد مدى ما يمكن لمخلوق بشرى أن يتحمله."

وقد قررت إحدى المجموعات أنه بدلاً من التوقف عن العمل باكراً للقيام بأعمال التنظيف والترتيب وصيانة الآلات، ستقوم بهذه الصيانة بعد انتهاء الدوام. ولأن دوائر مراقبة الجودة تتنافس على تقدير الشركة لها وتخشى كل منها أن تسبقها الأخريات فقد انتشرت هذه الفكرة بسرعة فى المصنع، وأخذ الجميع يعملون عشر دقائق إضافية يومياً. ويقول عامل عريض الفكين يختص بتجميع أجهزة تعشيق التروس: "العمال اليابانيون ليسوا أغبياء. الكل يعرف أنه من الغريب العمل دون أجر، ولكنا إذا اشتكيت ستخسر - فذلك سيؤثر فى أجرك ولن ترقيك الشركة."

وبعض عمال نيسان تتملكهم الرغبة فى الحصول على رضا الشركة إلى حد طرح اقتراحات تجميلية بصورة متزايدة وبتطبيقها بمبادرة ذاتية منهم. وقد كانت النتيجة مأساوية لأحد هؤلاء العمال. فقد كان ساداميتسو آدا Sadamitsu Ada البالغ من العمر خمسين عاماً عامل تعدين فى جنوب اليابان، ووجد عملاً فى مصنع أوباما Oppama التابع لشركة نيسان بعد إغلاق المنجم الذى يعمل فيه. وكان حريصاً على إرضاء الشركة. وفى العام الماضى اقترح آدا وضع لافتة "خطر" خلف آلة رفع مُسقطة وهى آلة ترفع هياكل السيارات المطلية وتنقلها إلى خط آخر. وبينما كانت الآلة لا تزال تعمل (ويقول العمال إن إيقاف الآلات محرم فى شركة نيسان) تسلق آدا حاجز السلامة ليضع اللافتة. وقبل التمكن من إكمال مهمته أمسكت به الآلة وحطمته وقتلته. وحسبما جاء فى المقابلات، حدثت سلسلة متلاحقة من الحوادث المماثلة فى نيسان، فكثيراً ما يحاول العامل إصلاح آلة وهى لا تزال تعمل ليتجنب تعطيل الإنتاج. ويقول أحد زملاء آدا فى العمل: "كل من الشركة والنقابة تتحملان مسؤولية موت آدا. فقد دفعتا بروح المحاكمة المنطقية إلى نقطة يغامر فيها العمال بحياتهم فى سبيل الإنتاج."

ليس من السهل ثقب القوقعة التى تحيط بشركة نيسان. فالعمال يتمنعون عن الحديث بصراحة؛ خوفاً من أن تستخدم كلماتهم ضدهم، والذين يتكلمون يطلبون عدم ذكر أسمائهم. وحين رتبت مع تسوتومو هيجاشى Tsutumu Higashi (وهذا ليس اسمه الحقيقى) وهو مفتش من مصنع زاما أن نلتقى فى إحدى الأمسيات فى محطة قطار قريبة، كان من الواضح لى مدى سيطرة الخوف عليه. وقد أخذت أتبعه متخلفاً عنه بعشر خطوات إلى أن وصلنا إلى الأمان فى شقته، المكونة من غرفتين (فى حجم موقف لسيارة

واحدة) حيث يعيش مع زوجته وطفله الرضيع. وتلك الاحتياطات ضرورية حسبما أخبرني هيجاشي لأن أحد موظفي المصنع تبعه إلى منزله مؤخراً. فقد تكلم ذات مرة معارضاً لاقتراح من النقابة في اجتماع في ورش العمل، ومنذ ذلك الحين وهو مصنف على أنه متطرف ويتعرض للمراقبة الدورية.

وقال هيجاشي وهو يرشف كأساً من الساكي الطازج: "هناك تظاهر بأن نيسان عائلة ويُجبر العمال على الظهور بمظهر الرضا. وتعريف رجال نيسان هو أنهم لا يتأخرون أبداً ولا يتغيبون يوماً واحداً ولا يشتكون أبداً. لكن العمال في شركة نيسان لا يعتمدون على الشركة أو النقابة، بل يعتمدون على أنفسهم وعلى قوتهم." كنا جالسين في غرفة الجلوس التي تستعمل أيضاً غرفة للنوم، فالفراشات الرقيقة مكومة في أحد الجوانب، مما لا يترك لنا مجالاً كبيراً لنتمدد على الأرض المغطاة بحصير من القش.

وتابع هيجاشي كلامه قائلاً: "إن معظم العمال لا ينضمون حتى إلى جمعية المساعدة المتبادلة. إن هناك معنى ومساعدة متبادلة حتى في نقابة سيئة، ولا يكلف ذلك سوى (١٠٠) ين (نحو ٤٠ سنتاً) في الشهر. لكن يبدو أنهم لا يثقون بالناس، ولا يعتمدون إلا على أنفسهم. إنني أشعر حقاً كأنني أعمل في صحراء، صحراء من ورش العمل حيث جميع العمال حبات رمال - جافة ولا رابط بينها. لا يوجد شعور بالدفء ولا روح إنسانية مشتركة مع العمال الآخرين."

وقال هيجاشي إنه حين بدأ يعمل في الشركة عام ١٩٧٠ كان هناك عدد كبير من العمال الشبان الذين قاوموا الضغط عليهم ليصبحوا "رجال نيسان." وكان الكثير منهم تحت تأثير الحركات الطلابية في أواخر الستينيات من القرن العشرين، وجاءوا بمطالب لتطبيق الديمقراطية في المصنع. وقال وهو يتذكر: "لكن معظم الملمين بما يجري استقالوا؛ لأنهم أدركوا أنه لن يكون بإمكانهم العمل في شركة من هذا القبيل إلى أن يحالوا إلى التقاعد. ويقول الذين بقوا: 'إذا كنت سأبقى فسأحافظ على الصمت كي أرقى.'" وحتى عام ١٩٧٥ كان نحو (٤٠) بالمائة من العمال الجدد في نيسان يستقيلون أثناء السنة الأولى من عملهم، ولكن في السنوات الأخيرة نزلت هذه النسبة إلى عشرة بالمائة بسبب ندرة الوظائف الأخرى.

ولا تزال توجد دلائل مقاومة متفرقة في نيسان. فالمرء يسمع قصصاً عن جماعات من المنشقين - ثلاثة عمال أو أربعة في أحد المصانع، وربما عشرة في مصنع آخر. وإحدى المجموعات الجريئة أكثر من غيرها تطبع جريدة سرية ولكنها لا تطبع سوى خمس عشرة

نسخة. وتمرر هذه النسخ باليد لأقرب الأصدقاء فقط. ويقول موظف لدى أحد موردى القطع لنيسان: "لا يقول الناس ما يفكرون به حقًا إلا عندما يكتبون فى المراحيض."

ماذا يكتب العمال؟ إن تفحصًا سريعًا لأحد مراحيض مصنع من مصانع نيسان - وهذه ليست محطة ضمن البرنامج الموضوع لجولة رسمية فى المصنع - يكشف عددًا كبيرًا من الشكاوى. عن تسريع خط التجميع: "هذه ليست شركة لإنتاج المشروبات - لِمَ نزيد الإنتاج فى عز الصيف؟ وظفوا المزيد من العمال!" وعن نوعية الطعام فى المقصف: "احذروا انتقام الذين يأكلون!" وعن النقابة: "النقابة العادية هى التى تناصر عضوًا فيها حين يفصل. والنقابة الجيدة هى التى تناصر العمال المفصولين ولو لم يكونوا من أعضاء النقابة. والنقابة الرديئة هى التى تحل محل الإدارة وتفصل العمال."

وهذه الجملة الأخيرة هى إشارة إلى العقوبات التى فرضتها النقابة ضد مجموعة منشقة فى شركة أتسوجى Atsugi لقطع السيارات، وهى شركة فرعية تابعة لنيسان تقع على مشارف طوكيو. و"مجموعة السبعة فى أتسوجى" هى أكثر انشقاق داخلى فى إصرارها وعلنيتها واجهتها شركة نيسان فى السنوات الأخيرة. فمنذ أوائل السبعينيات من القرن العشرين وهذه المجموعة من النشطاء بين العمال تتكلم علنًا حول سلسلة واسعة من المواضيع - من ارتفاع الحرارة الشديد فى المصنع أثناء الصيف إلى غياب الديمقراطية داخل النقابة. وبعد معاناة سنوات من التمييز فى الأجور وتوزيع المهام الوظيفية، قرر خمسة من العمال مقاضاة الشركة والنقابة. وفى عام ١٩٧٩ توصلت الشركة إلى تسوية مع العمال منحتهم بموجبها أجورًا متخلفة بمقدار مائة ألف دولار. لكن النقابة لم يعجبها ذلك، وفى المؤتمر السنوى مررت قرارًا بفصل السبعة من عضوية ورشة النقابة، وبذلك فصلوا من نيسان.

وقال ناطق باسم النقابة: "إننا لا نحب القيام بأفعال من هذا النوع، لكن أعضاء آخرين فى أتسوجى هددوا بتوزيع عريضة إذا لم نتصرف نحن. فهؤلاء الأشخاص يتلقون أوامرهم من الحزب الشيوعى اليابانى، ولدينا أدلة كثيرة تثبت ذلك." وقال أحد المسؤولين فى نيسان: "لا يوجد لهؤلاء الأشخاص إجماع من النوع الذى نتكلم عنه فى اليابان، لذلك من الطبع ألا تكون الأمور مريحة لهم."

والأمور تزداد إزعاجًا لهم. فى عام ١٩٧٩ تم فصل جميع أعضاء "مجموعة السبعة فى أتسوجى" من وظائفهم. وفى عام ١٩٨٠ تمت تعبئة أكثر من (٢٠٠) عامل لمهاجمتهم أثناء قيامهم بتوزيع منشورات فى محطة للقطارات قريبة من المصنع، وقد أدخل خمسة من

المنشقين المستشفى بسبب إصاباتهم. وأطلق عليهم النقابيون الذين هاجموهم اسم "النمل الأبيض" الذى يحاول تقويض الشركة.

ويقول ماساهارو تسوكاموتو Masaharu Tsukamoto، وهو واحد من السبعة، ونحن جالسان فى مكتب المجموعة الصغير غير المرتب: "أنا أحب شركة نيسان، وأنا فخور بالسيارات التى نصنعها. وهذا شعور طبيعى أن يشعر العامل به . . . لكننى أعتقد أنه من الغريب أن تطلب النقابة منا وضع الشركة فى قلوبنا. إننى لن أبيع روحى للشركة."

ومن المؤكد أن هناك أشياء غريبة كثيرة لنقابة شركة نيسان. فقد تولت المسؤولية الأولية لتأديب القوة العاملة والبحث عن المنشقين وسحق المعارضة. وقد قال شيوجى رئيس النقابة: "إذا حدث أن وُجد شخص يحاول تدمير ثقافة نيسان التى قمنا معًا بتكوينها عبر السنين، فلا بد لنا من محاربته دون هوادة."

وفى ورش العمل يراقب أعضاء الهيئة التنظيمية للنقابة بتيقظ بحثًا عن أية أدلة على انشقاق. وفى المهاجع الشبيهة بعمارات الشقق الملحقة بكل مصنع، حيث من المعتاد أن يسكن الشباب من العمال فى أول عشر سنوات من حياتهم كعمال، يستمع أعضاء لجنة الشباب النقابية إلى الشكاوى وينقلونها إلى مكتب النقابة. وحين ينتقل العمال من المهاجع إلى سكن الشركة أو إلى شقق يستأجرونها فى المدينة، هناك منظمة اجتماعية لنيسان – وهى بصورة أولية وسيلة لكسب الدعم للحزب الاشتراكى الديمقراطى المحافظ الذى تدعمه النقابات – لرصد "ثقافة نيسان" فى الشوارع.

واكتساب لقب "عدو للشركة" لا يتطلب جهداً كبيراً، ولا يحتاج عمال نيسان لوقت طويل كى يعرفوا ما هى العواقب. فأحد عمال نيسان ديزل Nissan Diesel ويدعى ماساو كياما Masao Kayama تهور فى انتقاد مطالب النقابة للأجور فى اجتماع فى ورش العمل عام ١٩٧٤، فى وقت كانت نيسان تحث على إنتاجية أعلى وقيود على الأجور استجابة لأزمة النفط الأولى. ويقول كياما إنه صنف على الفور مثيراً للمشكلات وإن زملاءه من العمال بدؤوا يعرضون عنه. فالعمال فى ورشته امتنعوا عن الرد على تحيته وتجنبوه فى فترات الراحة. ووُجه تحذير إلى أصدقائه أن مخالطته ستؤثر فى أجورهم وفرصهم فى الترقية، مثلما تأثرت أجور كياما وفرصه: فأجره الحالى يقل ألفى دولار أمريكى عن العمال الذين يساوونه فى الأقدمية.

والتحكم فى الأجور – وهو سلاح قوى ضد الانشقاق – هو أحد الطرق التى تقحم نقابة نيسان بها نفسها فى مجال يعتبر من اختصاص الإدارة فى معظم الدول الصناعية.

والترقيات مجال آخر. فالنقابة تمارس قوة النقض تجاه قرارات التعيين فى مناصب الإشراف، وعمليًا يخدم معظم مشرفى الإنتاج كمسؤولين فى النقابة قبل أن يتقدموا فى مناصبهم. وهذا النوع من السطوة غير عادى حتى بالمعايير اليابانية. فمعظم النقابات فى اليابان - مثل النقابة التى تمثل عمال تويوتا - تلعب دورًا أكثر سلبية.

وقد تعرضت العلاقة الوثيقة بين إدارة نيسان ونقابتها مؤخرًا لشىء من التوتر. فاستجابة لانتقاد من دوائر الأعمال بأن نيسان تعطى مسؤولى النقابة لديها قوة أكثر مما ينبغى، شن تكاشى إشيهارا Takashi Ishihara مدير الشركة جهدًا منسقًا لتخفيض نفوذ النقابة. ومن الخطوات التى اتخذها أنه بدأ يحد من دخول إتشيرو شيوجى إلى الغرف الداخلية فى الشركة. وبينما كان شيوجى يستشار فى الماضى فى كل شىء تقريبًا - من تغيير الطرازات (الموديلات) إلى مديرى الشركة - فإن المحادثات مع النقابة تقتصر اليوم على مفاوضات الأجور.

وقد تكدر شيوجى من هذه المعاملة ورد بوضع المصاعب فى طريق إشيهارا وهو يهدد علنًا بإقصائه عن السلطة. بل إن القائد العمالى تطرف إلى حد أن دعا لوقف العمل أكثر من مرة، مغلقًا فى إحداها خط تجميع أوباما Opama لمدة أسبوع بعد الحادث الذى انسحق ساداميتسو آدا فيه ومات.

وفى حين يبدو من النظرة الأولى أن التنافس بين شيوجى وإشيهارا حوَّل نقابة نيسان فجأة إلى نقابة مقاتلة، فمن الواضح أن قوة النقابة لا تُستخدم إلا لدعم قيادتها وليس لحماية العمال فى ورش العمل. ولا يزال شيوجى يفكر ويتكلم ويتصرف كأنه أحد المسؤولين التنفيذيين فى شركة نيسان أكثر مما يتصرف كرئيس نقابة.

وفى العام الماضى سافر القائد النقابى إلى المكسيك، حيث تبنى نيسان مصنع محركات جديدًا، ليبحث فى "النشاط النقابى البناء" مع نقابة معتدلة تقوم بتنظيم المصنع. وكانت نيسان فى نزاع طويل الأمد مع نقابة أكثر تطرفًا فى مصنعها التجميعى المكسيكى، وكانت مهمة شيوجى منع حدوث وضع مشابه فى المصنع الجديد. وقال رئيس نقابة نيسان: "مهمتنا هى التغطية على الإدارة والقيام بما لا تستطيع هى القيام به."

وفى الربيع الماضى تجمع فى طوكيو (١٢٠) شخصًا من قادة نقابات عمال السيارات فى جميع أنحاء العالم - لا ليدرسوا النموذج اليابانى، بل للرثاء للحالة المؤسفة فى صناعتهم. فاليابان كانت من بين الدول الكبرى المنتجة للسيارات الدولة الوحيدة التى لا تغلق خطوط

تجميع وتسرح الآلاف من عمال السيارات. وبالطبع كانت الدولة التى تلقت أقسى ضربة هى الولايات المتحدة، حيث يوجد الآن نحو ربع مليون عضو فى نقابة عمال السيارات المتحدة عاطل عن العمل. وعلى الرغم من أن شعار الاجتماع كان التعاضد العالمى، فقد كان من الواضح أن رئيس نقابة عمال السيارات المتحدة دوجلاس فريزر Douglas Fraser أراد الضغط على إخوته النقابيين اليابانيين.

وكانت رسالة فريزر إلى مسؤولى اتحاد النقابات اليابانية لعمال السيارات بسيطة: ارفعوا الأجور وخفضوا ساعات العمل. ففى وقت سابق من هذا العام استخدمت شركتا جنرال موتورز وفورد الفجوة بين أجور ومزايا عمال السيارات اليابانيين والأمريكيين – التى قدرتها جنرال موتورز بمقدار (٨,٩٥) دولارات فى الساعة – للضغط على نقابة عمال السيارات المتحدة لتقديم تنازلات. وقال فريزر مخاطبًا المؤتمر: "بالطبع هناك فجوة واسعة جدًا بيننا وبين اليابان. ولكن طريقة تصحيح ذلك هى رفع أجور العمال اليابانيين الذين لا يتلقون أجورًا كافية – وليس تخفيض أجور العمال الأمريكيين."

وكانت تعليقات فريزر فى محلها، فأجور عمال السيارات اليابانيين منخفضة حتى بالمعايير اليابانية، إذ هى أقل بنحو عشرة بالمائة من متوسط أجور عمال صناعات الصلب والكيماويات النفطية اليابانية. وعلى الرغم من الأداء القوى لشركات صنع السيارات اليابانية – حصدت نيسان وحدها أرباحًا قيمتها (٧٠٠) مليون دولار أمريكى فى العام الماضى – فإن اتحاد النقابات اليابانية لعمال السيارات لم يضغط للوصول إلى مستوى العمال الآخرين. ولا يتلقى عمال السيارات اليابانيون أجورًا غير كافية فحسب، بل هم يعملون أكثر مما يجب أيضًا. فكما أشار فريزر يعمل العمال اليابانيون نحو (٢٠٠) ساعة فى السنة أكثر من نظرائهم الأمريكيين.

وقد استمع قادة العمال اليابانيين لفريزر بأدب ولكنهم، حسب قول مصادر فى نقابة عمال السيارات المتحدة، أخبروه بصورة دبلوماسية أن يلتفت إلى ما يعنيه.

ومن المحتمل أن المطلب الآخر الذى حمله فريزر إلى طوكيو – وهو أن ينقل اليابانيون قدرًا أكبر من إنتاج المركبات إلى الولايات المتحدة – يلقى استجابة أفضل. ومن الطبيعى أن تطلب نقابة عمال السيارات المتحدة هذا المطلب على اعتبار أن اليابانيين يبيعون أكثر من مليونى سيارة وشاحنة فى الولايات المتحدة دون إنتاج أى منها فى أمريكا. والآن بدأ قدوم الاستثمار اليابانى فكلتا شركتى هوندا Honda وكاواساكى Kawaski بدأتا بتشغيل

مصانع للدراجات النارية فى الولايات المتحدة، وتقوم نيسان ببناء مصنع تجميع للشاحنات فى تنيسى Tennessee، وتبحث تويوتا وجنرال موتورز إمكانية إعادة فتح مصنع قديم من مصانع جنرال موتورز بإدارة مشتركة.

لكن نتيجة هذا كله قد لا تكون متطابقة مع ما كان فريز يريده. فمع المصانع اليابانية قد يأتى نموذج العمل اليابانى، وفى محل الأسلوب النقابى المناوئ الذى تنتهجه نقابة عمال السيارات المتحدة – التى حققت لعمال السيارات الأمريكيين مستوى حياة جيداً وإجراءات وقاية ضد أهواء الإدارة – قد يأتى "الانسجام" بين العمال والإدارة على الطريقة اليابانية.

وفى الحقيقة بدأ المصنعون اليابانيون فعلاً بالاستعداد لمقاومة نقابة عمال السيارات المتحدة. فقد دخلت هوندا فى معركة ضارية مع النقابة بشأن الحقوق النقابية فى مصنعها فى أوهايو قبل التوصل إلى حل للنزاع فى شهر نيسان. ونجحت شركة كاواساكى حتى الآن فى منع النقابة من الدخول إلى مصنعها فى نبراسكا، مستخدمة أساليب أدت إلى سلسلة من الاتهامات بالممارسات العمالية غير المنصفة. وتعهد ممثلو شركة نيسان بإدارة مصنعها التجميعى فى تنيسى فى "بيئة لا مكان للنقابات فيها" بحيث تستطيع الإدارة أن "تتعامل بصورة مباشرة مع موظفينا."

وليس صانعو السيارات اليابانيون وحدهم فى السعى إلى جعل القوة العاملة الأمريكية تخضع لـ"أسلوب شركة نيسان." فمن الواضح أن الكثير من قادة الأعمال التجارية اليابانيين يشعرون أن مستقبل البلاد الاقتصادى يكمن فى تبنى نسخة ما من نموذج العمالة اليابانى. ومئات الخطابات فى لقاءات الغداء فى الشركات والمقالات فى الصحافة التجارية تتغنى بمديح عمال اليابان "المهتمين بالإنتاجية."

لكن إتشيرو ساجا Ichiro Saga عالم الاجتماع فى جامعة طوكيو له رأى مختلف اختلافاً بارزاً. وهو قد درس العلاقات العمالية فى شركة نيسان خلال السنوات الخمس الماضية، ويدرك إدراكاً شديداً الإرغام والتنظيم الموحد الصارم اللذين يكمنان وراء المعجزة الاقتصادية اليابانية. وقد أخبرنى ساجا وهو يهز رأسه: "إن مجرد فكرة تقليد العلاقات العمالية اليابانية فى بلاد أخرى تكفى لملئنا جميعاً بالرعب."

٥٧

أبل للحاسبات وسياسة التغيير

إن قصة نهضة أبل للحاسبات Apple Computer تحت تأثير ستيف جوبز Steve Jobs وستيف وزنياك Steve Wozniak هى قصة أسطورية فى سجلات تاريخ الحاسوب. لكن كليهما تركا الشركة. فوزنياك استقال بعد أن شعر أن شركة أبل "أضاعت روحها،" وفُصِل جوبز عام ١٩٨٥ بتوصية من جون سكَلى John Sculley المدير المحترف الذى جاء به هو نفسه إلى الشركة.

وللقصة أبعاد كثيرة، باعتبارها قصة عن كيف أن الشركة تتطلب فى مراحل مختلفة من تطورها أساليب مختلفة فى الإدارة، وكيف يمكن أن تتناقض متطلبات المغامرة التجارية وأساليبها مع متطلبات إدارة الأعمال الحصيفة وأساليبها، وكيف يمكن للنزاعات السياسية أن تقلِّص ثقافة منظمة ومصيرها وتعيد تشكيلهما.

والمقالة التالية من مجلة نيوزويك *Newsweek* تعطى صورة واضحة عن كيفية ترابط هذه العوامل.

مواجهة حاسمة فى وادى السيليكون*

يجلس ستيف جوبز على الأرض متصالب الساقين يحيط به خمسة من زملائه، ويبدأ من جديد. إنه منهمك بما يحبه أكثر من أى شيء آخر: القيام بلعبة حربية لاختبار فعالية مشروع قادم (اسمه المؤقت: التالى Next) مع مجموعة متحمسة من الشبان الأذكياء المختصين فى التقنية الإلكترونية، يضعون خريطة لإستراتيجيتهم خلال ساعات من الحديث السريع الإيقاع، ويحددون المشكلات المحتملة، ويتركون للآمال أن تحلق إلى الأعالى. يقول بد تريبل Budd Tribble أحد أعضاء فريق جوبز: "الكل يود المشاركة فى انطلاق مشروع جديد. إن ذلك جزء من الحلم." وتأتى النواة المالية للمشروع من بيع ما

---

* المصدر: من:

From *Newsweek*, 30 Sept. 1985, "Showdown in Silicon Valley," pp. 46-57 (c) 1985, Newsweek.

قيمته (٢١) مليون دولار من حصة جوبز من أسهم شركة أبل للحاسبات، وليس من بيع حافلة الفوكسفاجن المستعملة التى يملكها، وبدلاً من الازدحام فى موقف (جراج) والدى جوبز يجلس مؤسسو الشركة على سجادة شرقية فى قصر جوبز الواقع فى الهضاب المطلة على وادى السليكون. لكن الشحنة الكهربائية التى تصاحب انطلاق مشروع جديد موجودة: فكلام جوبز حماسى وأسلوبه مفعم بالثقة. وإذا ارتسمت بين الحين والآخر نظرة متألمة على وجهه، يمكن فهم ذلك. ففى الواقع، اضطر جوبز لتوه للاستقالة من منصبه كرئيس مجلس إدارة شركة أبل للحاسبات، الشركة التى كان أحد مؤسسيها.

فجأة تتجمع عاصفة فى وادى السليكون. فمجلس إدارة أبل للحاسبات الذى يتهم جوبز بالخيانة يناقش احتمال مقاضاته. وحتى فى صناعة اعتادت على النزاعات القذرة حول الاستقالات المفاجئة وأسرار المهنة، تتميز المواجهة الحاسمة بين أبل وجوبز بحدة خاصة. فمن جهة كان الطرفان الرئيسيان، وهما جوبز ورئيس شركة أبل جون سكلى البالغ من العمر (٤٦) عامًا، صديقين حميمين. وجوبز هو الذى جاء بسكلى من شركة بيبسيكو PepsiCo عام ١٩٨٣، وسرعان ما أقام الرجلان علاقة أخوية فى جزء منها وشبيهة بعلاقة الأب والابن فى جزء آخر. ولكن فى الأشهر الأخيرة قرر سكلى أن جوبز يلحق الضرر بالشركة وأقنع مجلس الإدارة بتجريده من السلطة. وتبين الآن أن جوبز قد يسعى للانتقام بالعمل على منافسة الشركة التى ولدت على يديه. وبالنسبة لشركة أبل قد يشغلها النزاع عن جهودها للتغلب على الركود الراهن فى صناعة الحاسوب. وفكرة أن تتوجه شركة قيمتها مليارا دولار إلى المحكمة لسحق مشروع صغير ناشئ يهدد بتثبيط روح المغامرة التجارية المارقة فى الصناعة الأمريكية الأولى.

إن قصة شركة أبل للحاسبات تختلف عن الحكايات المألوفة عن التقنية المتطورة وهى تنتقل من مكان متواضع (جراج) إلى مليارات الدولارات ومن الأفكار الملهمة المفاجئة إلى الإنهاك والتوقف. فقد أصبحت قصة النجاح الأولى لجيلها: صبيان مغموران - كان أكثر مشاريعهما السابقة نجاحًا بيع معدات لإجراء مكالمات هاتفية غير قانونية - يجمعان بين العبقرية التقنية والحاسة التسويقية ويولدان شركة قيمتها مليارات من الدولارات. وتولد الشركة بدورها صناعة تتعامل بعدة مليارات من الدولارات وتبدو للحاضر على الأقل قادرة على مقاومة الصدأ واليابانيين.

لكن الصبيين المغمورين لم يبقيا. أحدهما، وهو ستيف وزنياك العبقرى الفنى، ترك الشركة فعليًا قبل عدة سنوات. وقد قطع أخيرًا كل ما يربطه بشركة أبل فى شباط الماضى وهو يشكو أن الشركة أضاعت روحها. وبقى جوبز فى مكانه فترة أطول، لكن ولايته تنتهى

بالقدر نفسه من التعاسة. وفى سلسلة من المقابلات على مدى ثلاثة أيام روى جوبز جانبه من القصة لمحررى **نيوزويك** مايكل روجرز Michael Rogers وجيرالد لوبينو Gerald Lubenow قائلاً: "إننى لا أشعر بالمرارة." لكنه من الواضح أن انفصاله عن أبل كان مؤلمًا مثل الطلاق.

لقد بدأ سقوط جوبز حين انتزع رئيس الشركة جون سكلى السلطة منه بعد صراع عنيف فى الربيع الماضى. فقد توصل سكلى حسبما قال إلى استنتاج "أننا سنسير بشكل أفضل بكثير إذا أُخرج ستيف من العمليات." فجوبز يميل إلى إعطاء "الأناقة" التقنية قيمة أكبر من احتياجات الزبون، وهذه كمالية باهظة التكاليف فى زمن تباطأت فيه المبيعات. وانهماك جوبز المركز على مشروع ماكنتوش Macintosh كان له تأثير مثبط للهمم فى أقسام أبل الأخرى. لكنه كان لا يزال رئيس مجلس الإدارة وقيام شركته بقذفه هنا وهناك كان صدمة. ويقول جوبز وهو يتذكر: "كان العنوان العريض فى صحيفة **سان خوزيه ميركورى** *San Jose Mercury* **أبل تخفض مرتبة جوبز**. وقرأت عائلتى والجميع ذلك. من المؤكد أنه لم تكن هناك أية متعة فى تلك التجربة." ولم يتطور الوضع إلا فى اتجاه ما هو أسوأ.

أقصى جوبز إلى مكتب فى بناء ملحق أطلق هو وسكرتيرته عليه اسم "سيبيريا." ويقول سكلى إنه حاول بصورة متكررة أن يثير اهتمام جوبز فى مشاريع أبحاث وتطوير، لكن جوبز أصر على شغل منصب تشغيلى. لكن هذا ليس ما يتذكره جوبز، فهو يقول إنه لم تعهد إليه بأية مهمات وبصورة تدريجية اكتشف أن وثائق الشركة الهامة لم تعد تحال إلى مكتبه. وقد اتصل بكل عضو من أعضاء الهيئة التنفيذية ليقول إنه يريد أن يساعد بأية طريقة ممكنة، وتأكد من إعطاء رقم هاتفه للجميع. ولم يخابره من هؤلاء إلا عدد قليل. وهو يقول: "كان من الواضح تمامًا أنه لم يعد لى أى شىء أقوم به. وأنا بحاجة لهدف أسير تجاهه."

وسرعان ما توصل إلى الاعتقاد بأنه لن يكون له أى هدف فى أبل. وفى تموز أعلن سكلى فى اجتماع للمحللين الأمنيين أن جوبز لن يكون له دور فى عمليات الشركة "لا الآن ولا فى المستقبل." وقد أدت الرسالة الغرض منها. ويقول جوبز وهو يتذكر رد فعله: "ربما قام شخص بتوجيه لكمة لك فى بطنك أخرجت الهواء من داخلك ولم تعد قادرًا على التنفس. وكلما ازدادت محاولتك للتنفس ازداد عجزك عن أن تتنفس. وأدركت أن الشىء الوحيد الذى يمكنك فعله هو أن تسترخى، وأن توقن أنك إذا استرخيت ستتمكن من التنفس من جديد. هذا ما شعرت به طوال الصيف ... إذا حاولتُ أن أقرر ما أفعل أو أن أرتب حياتى أو جميع الأشياء من ذلك القبيل سيكون ذلك تمامًا مثل محاولة أشد للتنفس."

وبسبب هبوط معنوياته بشدة بدأ جوبز يسير لفترات طويلة عبر المدينة الجامعية لجامعة ستانفورد Stanford University وبساتين الأوكالبتوس الرائعة فيها. ولم يبدأ بالتقاط أنفاسه حتى شهر أب. وفى أحد الأيام، لكى يجمع أفكاره أمسك بورقة وقلم، وليس بحاسوب، وبدأ يسجل الأشياء المهمة له. وقد أدرج بالإضافة إلى تطوير الماكنتوش ثلاثة مشاريع تربوية كان قد أطلقها: لا يمكن للصغار الانتظار Kids Can't Wait، ومؤسسة أبل التربوية، واتحاد جامعات أبل. وفى أثناء تلك الفترة تناول جوبز الغداء مع بول بيرج وهو عالم وراثة فى جامعة ستانفورد حاصل على جائزة نوبل. وتساءل جوبز عن سبب عدم توزيع تسجيلات تشبيهية بالحاسوب لتجارب بيرج الطويلة الباهظة التكاليف لأغراض تعليمية. ورد بيرج أن معظم الجامعات لا تتوافر فيها أجهزة وبرامج الحاسوب الضرورية. ويقول جوبز: "لذلك بدأت أفكر فعلاً بهذه المسألة وأخذت أستعيد نشاطى."

وبدأ يقابل بعض أصدقائه من شركة أبل لبحث مشروع حاسوبى جديد بتوجه تربوى. وقرروا أن على جوبز إعلام مجلس الإدارة بخططه. وفى اجتماع فى ٢١ من أيلول أعلم جوبز المجلس أنه فكر فى دخول المعترك السياسى أو العودة إلى الجامعة أو تأسيس شركة جديدة، وقرر فى النهاية جمع الخيارين الأخيرين فى مشروع لا يزال ضبابيًا. وذكر أنه سيضم بعض الأشخاص من شركة أبل إليه، ولكن لن يكون عددهم كبيرًا بحيث يحدث اضطرابًا فى الشركة. وبعد أن بحث المجلس المسألة فى جلسة مغلقة، قال سكلى لجوبز إنه يريد بقاءه عضوًا فى المجلس، وأن أبل قد تجد من مصلحتها شراء عشرة بالمائة من المشروع الجديد. ويقول جوبز إن إيه. سى. (مايك) ماركولا A. C. (Mike) Markulla نائب الرئيس (والمؤسس الثالث إلى جانب جوبز ووزنياك) اقترح المزيد من التباحث بين جوبز وسكلى حول الأمر فى الأسبوع التالى.

فى تلك الليلة اجتمع جوبز والمتعاونون معه كمجموعة للمرة الأولى. وكان الحاضرون تريبل ومراقبة النفقات فى أبل سوزان بارنز Susan Barnes والمهندسين جورج كرو George Crow وريتش بيج Rich Page ومدير التسويق التربوى دانيال لوين Dan'l Lewin. وقد قرروا أن أفضل شىء لهم هو الاستقالة على الفور والتأكيد لأبل أنه لن تحدث استقالات أخرى. وقالت بارنز "قررنا قطع حبل السرة وترك الشركة كمجموعة كيلا تحدث الضربة تلو الضربة". والتقى جوبز مع سكلى فى اليوم التالى وأعطاه أسماء هؤلاء الأشخاص. وحسب قول جوبز ألقى سكلى نظرة سريعة على القائمة ولم يقل شيئًا عنها. لكنه سأل جوبز عن النقطتين الأخريين اللتين أثارهما المجلس. وأجاب جوبز أن المجموعة غير مرتاحة لمنح عشرة بالمائة

من الشركة الجديدة لأبل. وقال إنه ليست لديه النية فى البقاء عضواً فى مجلس الإدارة. وحين وقفا وتصافحا قال سكلى إنه يأمل حقًا أن يتمكنا من العمل معًا، وأحس جوبز بومضة من آثار صداقتهما القديمة.

ويروى سكلى رواية مختلفة عن ذلك اللقاء، فهو يقول: "لقد ذهلت فعلاً حين ناولنى ستيف تلك القائمة." ويقول سكلى إنه اشتكى أن جوبز يأخذ أشخاصاً ذوى مراكز هامة، وعدة أفراد منهم من القسم التربوى الشديد الأهمية. ووافق مجلس إدارة أبل على ذلك. يقول سكلى: "شعر المجلس أنه قد خُدع، فقد قال إنه سيأخذ بضعة أفراد من المستويات الدنيا من غير المشتركين فى أى شىء تعتبره أبل هامًا." وكانت جهود أبل الناجحة فى السوق التربوى – التى كان معظمها بإلهام من جوبز – بقعة ضوء ساطعة أثناء الركود الراهن فى صناعة الحاسوب. ومع أن جوبز ينكر ذلك، فإن بعض الخبراء يوافقون على أن أى حاسوب ينتجه قد يدخل فى منافسة مع الجيل التالى من ماكنتوش.

ويوم الثلاثاء الماضى أصدر ماركولا بيانًا يطرح فيه احتمال رفع أبل قضية ضد جوبز أو شركته الجديدة بتهمة سرقة أسرار ممتلكة. وفى وقت متأخر من تلك الليلة توجه جوبز إلى منزل ماركولا وقدم خطاب استقالة. ويقول جوبز: "لقد حاولنا طمأنتهم أنه ليست لدينا أية خطط على الإطلاق لاستخدام أية أسرار تجارية أو تقنية. وليس من الممكن لنا أن نبوح (لهم) بما سوف نفعله، لأننا بالفعل لا نعرف حقًا. ما نريد فعله هو أن نتوصل إلى افتراق مُرضٍ عن أبل لكى نبدأ شركتنا." لكن سكلى يعتقد أن الأمر ينطوى على أكثر من ذلك، فهو يقول: "كلنا نفهم أن (الشركات الجديدة المنفصلة عن شركات أخرى) هى جزء من الثقافة. لكن شعر الناس أن هذه طريقة جوبز فى الانتقام لنفسه، وليست مجرد انطلاق جوبز لبدء شىء جديد."

وهذا صدام فى شركة يحمل عنصراً شخصيًا شديد الحدة. وفى البداية كان جوبز وسكلى يتمتعان بصداقة متميزة. بل إن الصلة الحميمة بينهما أثارت سخط بعض المسؤولين التنفيذيين الآخرين فى أبل، الذين أطلقوا عليها اسم "قصة الحب." كانا يمضيان ساعات طويلة فى التحدث معًا ويتمشيان لفترات طويلة فى الغابة معًا. يقول سكلى: "كنا نتحدث مرتين أو ثلاثًا فى اليوم. وكان يخابرنى فى منتصف الليل. وكان الواحد منا يكمل جمل الآخر." وقد بدأ ذلك كله يتغير فى الربيع الماضى حين بدأت صناعة الحاسوب تهوى إلى حالة الركود الراهنة. وحسب رؤية سكلى للأمر، "لم تنجح أفكار (جوبز) حول البيع فى (سوق) المكاتب، وهذا وضع ضغطًا هائلاً على العلاقة."

وقرر سكلى إزاحة جوبز من منصبه كرئيس لقسم الماكنتوش وأيده مجلس الإدارة فى ذلك. وفى أواخر أيار بينما كان سكلى سيبدأ رحلة إلى الصين قام جوبز بمحاولة أخيرة لتنحيته، لكن مجلس الإدارة بقى على ولائه لسكلى. ويقول سكلى: "عندئذ قررنا أن نضع صداقتنا جانباً."

وسببت مغادرة جوبز شعور الكثيرين من العاملين فى أبل بالدوار. ويقول وليم كامبل William Campbell نائب الرئيس التنفيذى للمبيعات والتسويق: "لم تكن لدى أية فكرة أن ستيف يقوم بإنشاء شركة. لقد كانت خسارتنا لهؤلاء الأشخاص صدمة. لكن خسارتنا رئيس مجلس الإدارة صدمة أكبر." وستتكلف أبل وقتًا ثمينًا فى عملية العثور على بدائل للأشخاص الذين ضمهم جوبز إليه. وحسب قول أحد المسؤولين التنفيذيين القدامى فى أبل: "الذين شعروا بالانزعاج الحقيقى أشخاص على مستوى نواب الرئيس. فقد اضطربت خططهم فعلاً. والتقديرات التقريبية تشير إلى تأخيرات مدتها شهران إلى ثلاثة أشهر، بسبب إدخال أشخاص جدد. وهم الذين يطالبون بنوع من الانتقام" ومع ذلك يوجد فى بعض الأوساط، حسب قول موظف مخضرم فى أبل، "شعور بالارتياح، لأن فردة الحذاء الأخرى قد سقطت." وحتى الآن لا توجد دلائل على خروج جماعى من أبل من قبل الموالين لجوبز....

ومن وول ستريت Wall Street الذى يبعد مسافة مريحة عن مسرح الأحداث بدت المعركة الدامية وكأنها هرولة صحية حول الحديقة، فنبأ استقالة جوبز رفع قيمة أسهم أبل. يقول دون سينسابو Don Sinsabaugh الشريك فى شركة سويرجولد شيفيتز وسينسابو Swergold Shefitz & Sinsabaugh "لقد سبب بتهوره وثقته بنفسه الكثير من التكدر فى وول ستريت." والأهم من ذلك أن سكلى كبير المسؤولين التنفيذيين سيتمكن الآن من إدارة الشركة بيد طليقة.

لكن هناك مسألة ما إذا كانت المحنة ستخمد النزعة الابتكارية فى أبل. يقول رأسمالى المشاريع بنجامين روزن Benjamin Rosen رئيس مجلس إدارة شركة حاسوب كومباك Compaq Computer Corp. المنافسة لأبل إن ما مكن أبل من النجاح "هو حقًا رؤية ستيف ودافعه وجاذبيته الشخصية ودفاعه بلا هوادة عن الحاسوب الشخصى." وتقول بربارا إسجر Barbara Isgur المحللة فى شركة دى. إتش. براون وزملائه D. H. Brown & Associates: "حين ترك جوبز الإدارة الفعلية فى الربيع الماضى أثار قلقًا من أن يؤدى تغيير دوره لفقدانه الحيوية. لكن لا يبدو أن ذلك قد حدث". وتعتقد إسجر أنه فى حين أن أبل قد تكون خسرت طاقة جامحة معينة، فهى الآن فى مركز يتيح لها المضى "بأسلوب أكثر تروياً".

وستتطلب إعادة أبل إلى مسارها أكثر من مجرد العمل الدؤوب. وفى المستقبل القريب يمكن لأبل أن تتدبر أمورها بعرض تحسينات إضافية على مجموعات منتجاتها الحالية. لكنها على المدى البعيد تحتاج إلى أن تبهر السوق بشىء جديد قادر على الإغواء. يقول سينسابو: "لقد تدهور معدل إطلاقهم لمنتجات جديدة تدهوراً كبيراً فى العامين الماضيين."

وتعانى أبل من الضعف بشكل خاص فى سوق الشركات التجارية التى تستوعب (٦٥) بالمائة من مجمل مشتريات حاسوبات سطح المكتب الشخصية. وفى الماضى كانت أبل تسيطر على سوق الشركات التجارية بسبب غياب المنافسة. لكنها تباطأت فى الرد على حاسوب آى بى إم IBM الشخصى الذى حقق نجاحًا غير عادى إثر ظهوره عام ١٩٨١م. وفى كانون الثانى ١٩٨٤ جددت أبل سعيها لكسب مجتمع الشركات التجارية بحاسوب الماكنتوش. ولكن الماكنتوش، كآلة تستخدم فى الأعمال التجارية، يعانى من عدة نقاط سلبية تضعفه. وإصرار جوبز على جعل الماكنتوش سهل الاستعمال جعل برامجه الداخلية معقدة. وبسبب ذلك فإن الماكنتوش بطىء وذاكرته محدودة. وليس من الممكن تكييفه حسب رغبة مستخدمه، وبرامجه المفيدة قليلة، والأسوأ من ذلك كله أنه ليس متوافقًا مع أجهزة آى بى إم. وكانت مبيعات الماكنتوش للأفراد جيدة ولكن أبل لم تحقق الوصول إلى سوق الشركات التجارية كما كانت تأمل.

وكانت هذه الضربة قد أحدثت أثرًا جانبيًا سلبيًا، فهى قد غطت على الإعلان هذا الأسبوع عن عدة تحسينات وإضافات هامة فى جهاز أبل ٢ Apple II، وهو أكثر منتجات الشركة نجاحًا بفارق كبير. وقد يشعر جوبز بقدر من الارتياح العابث لذلك، فقد عرف عنه من فترة طويلة كراهيته لجهاز أبل ٢ الذى يعتبره آلة "مضجرة" وخرقاء من الناحية التقنية. لكن قد يكون جوبز سبب الأذى لنفسه أيضًا. فأيدا كول Ida Cole الموظفة السابقة فى أبل وحاليًا نائبة الرئيس للبرامج التطبيقية لدى مايكروسوفت Microsoft فى بلفيو Bellevue بولاية واشنطن تقول: "لقد أتيحت الفرصة لستيف فعلاً ليثبت لمجتمع الشركات التجارية أنه نضج، لكنه لم يقم بذلك."

لكن النضج كان دائمًا لستيف جوبز مشكلة إلى حد ما. فمن نواحٍ عديدة هو طفل من أطفال الستينيات من القرن العشرين. لقد ترك الدراسة الجامعية وسافر إلى الهند بحثًا عن التنور. وتوقف عن أكل اللحوم، ولا يزال يشعر بقرابة إلى الشرق. ومن الأشياء التى يحبها فى منافسيه اليابانيين هو أنهم مثله "يؤمنون بالأهمية النهائية للرحلة" وليس بمجرد أهداف محددة. وفى أيام شركة أبل الأولى انزعج بعض المستثمرين المحتملين من صندله

وشعره الطويل ولحيته. ويكاد قَصْره أن يكون ديراً، وهو ينام على فراش على الأرض. لكن أكثر الخصائص المستمدة من الستينيات فى شخصيته تكريس نفسه للشباب، الذى ينعكس فى تصميمه على إنتاج منتجات تربوية. وكون الصراع الحالى فى حياته الآن يدور حول السيطرة على شركة قيمتها مليارات الدولارات، وليس حول واجبات المطبخ فى كوميون هو مجرد شهادة على الحافز الشخصى لديه.

كما أن جوبز من أبناء وادى السليكون، فهو ووزنياك نشأ معًا هناك. وقد تأثر تأثرًا عميقًا – مثل بقية الوادى – برجلى أعمال محافظين كانا أبعد ما يمكن عن الستينيات فى أسلوبهما، وهما ديف باكارد Dave Packard وبيل هيوليت Bill Hewlett. ففى شركة هيوليت – باكارد التى أنشأها تحظى القيم الإنسانية بقدر الاحترام نفسه الذى يعطى للأرباح – ولدى هيوليت – باكارد كمية كبيرة من كلا الأمرين. وقد احتك جوبز بهيوليت – باكارد فى مرحلة مبكرة. ففى عاميه الأولين فى المدرسة الثانوية كان يحضر محاضرات فى الشركة كل ليلة ثلاثاء، مع نحو عشرين طالبًا آخر. وقد أتيحت لهم لمحات لمستقبل الجانب الفعال من التقنية. ويقول جوبز: "أعتقد أنه من الإنصاف القول إن أبل ما كانت لترى النور لولا وجود هيوليت – باكارد ولو لم تكن لدى هيوليت – باكارد القيم التى تضمنت الاهتمام بالشباب وتنشئتهم فى اتجاهات فنية."

وفى حين أن جوبز خبير فى الأمور الفنية، إلا أنه لم يكن فى أى وقت نجمًا لامعًا فى هذا المجال. وفى أيام الشركة الأولى كان وزنياك هو الذى يأتى بالابتكارات الفنية التى جعلت أبل ٢ أول حاسوب عملى "على لوحة دارات." وكانت مساهمة جوبز هى وضع تصور للأشياء التى يجب أن يقوم الجهاز بها ولشكله الخارجى. وكان جوبز يقنع المستثمرين بالمساهمة بأموالهم والموردين بتقديم قروض ويشجع وزنياك على الاستمرار فى محاولاته. والأهم من كل ذلك، كان رجلاً ذا بصيرة، شعر أن الحاسوب الشخصى لن يجذب الهواة الغريبى الأطوار وحدهم بل سيجذب الجميع. يقول وزنياك: "كان حافزى هو أن أصنع منتجًا للتباهى أذهب به إلى نادى الحاسوب. وكان حافز جوبز صنع منتج وبيعه."

كانت هذه الصفات ضرورية فى شركة مبتدئة، ولكن جوبز وجد صعوبة أكبر فى العثور على متنفس لها فى منظمة أكثر تطوراً. ومع نمو شركة أبل فى الحجم – وقد حققت ذلك بسرعة مذهلة – أخذ جوبز يفقد شعوره بالاتجاه الذى يسير فيه. وكان إطلاق مشروع تطوير جهاز الماكنتوش فى عام ١٩٨٢ طريقة للعودة إلى جذوره. وهو يقول: "كان فريق

الماكنتوش هو ما يطلق عليه اليوم اسم مغامرة تجارية. مجموعة من الأشخاص يعودون جوهريًا إلى الموقف (الجراج)، ولكن ذلك يحدث ضمن شركة كبيرة." وكان معنى ذلك لجوبز فرصة أن يكون مرة أخرى مشتركًا بصورة مباشرة وحميمة - وديكتاتورية - بكل جانب من جوانب المنتج.

ومثل أى قائد قوى، جعل جوبز الكثيرين من أصدقائه ينفرون منه. وأحد هؤلاء وزنياك الذى يحمل رأيًا حول تاريخ شريكه تختلط فيه عوامل مختلفة بصورة غريبة. فهو مثلاً لا يعتقد أن من الممكن الثقة بأن جوبز سيعطى جوابًا صريحًا واضحًا. ويقول وزنياك: "حتى فى المحادثات الشخصية معه لا يمكن لك أبدًا معرفة ما يفكر به. ومن الممكن أن تسأله سؤالاً يجاب بنعم أو 'لا'، ويقول الجواب لا لأى شخص يسمعه، لكنه يعنى فى الحقيقة 'يحتمل الوجهان'". ويعتقد وزنياك أن جوبز دائمًا يضع مصالحه قبل مصالح أى طرف آخر. ويقول: "بالإضافة إلى عدم إمكانية الوثوق به، فهو يستخدم أى شخص ليحقق فائدته من خلاله." ومع ذلك فوادى السليكون لا يزال مليئًا بالأشخاص الذين يتمنون العمل لحساب جوبز. وهو يتلقى سيلاً يوميًا من الرسائل والمكالمات الهاتفية، بل والأشخاص الذين يقفون على بوابة منزله ويحملون رسائل تطلب مقابلة معه".

ويمكن أن يكون لتبجيل الأشخاص تأثير مخرب. فجوبز عانى، حسب رؤية رجيس مكينا Regis McKenna خبير الدعاية فى وادى السليكون، من إذعان الناس لرغبته. ويقول مكينا الذى كانت له علاقة مع أبل منذ البداية: "أخبرته أن الناس ليسوا صادقين معه. (فهو يحتاج لمن يقول له) لا يا ستيف، ليست هذه هى الطريقة التى تتم الأمور بها." فعلى سبيل المثال، شجعه الناس على دخول معترك السياسة، وقالوا له إن بإمكانه أن يصبح عضوًا فى مجلس الشيوخ، بل رئيسًا للجمهورية. لكن جوبز لم يقم أبدًا حتى بتسجيل نفسه كناخب، وهذا عمل من الإهمال الحميد الذى من المؤكد أن يعوق حياة أى سياسى. وكان مديرو معالجة البيانات، وهم المسؤولون عن شراء أجهزة الحاسوب للشركات الكبيرة، يقولون لجوبز إنهم معجبون به لعدم التزامه بالمعايير التى تضعها شركة آى بى إم. ولكن حين يحين الوقت لإعداد طلبات الشراء كانوا يفضلون البقاء فى الطرف الآمن ويتوجهون إلى آى بى إم.

ومع ظهور مشروع الماكنتوش للعيان بدأ يتضح أن جوبز لا يستمع إلا لنفسه. وكان أحد الأشياء عدم تزويده الجهاز بطابعة جيدة الحروف، وهو شىء جوهرى لأى حاسوب يهدف لغزو سوق الشركات التجارية. ويقول توم واريك Tom Warrick وهو محامٍ فى

واشنطن ورئيس ناد كبير لمستخدمى أجهزة أبل قام مؤخراً بزيارة الشركة: "لم يكن فى الشركة أشخاص ساخرون يتصدون لستيف جوبز ويقولون إنه من الغباء الذى لا يصدَّق بيع آلة للأعمال التجارية لا تتوافق مع طابعة جيدة الحروف. كذلك رفض جوبز وضع مروحة داخل أى حاسوب من أجهزة أبل. فقد قال إن المراوح مطلوبة لتصحيح تصميم يفتقر إلى الأناقة. ولكن بدون مروحة لا يمكن إضافة محرك للأقراص الصلبة للآلة، وهذه نقطة سلبية إضافية للمستخدمين فى مجالات الأعمال التجارية. كما أن الأشياء التى كان جوبز على هوس بها أحدثت مشكلات داخل الشركة. فمن أجل حماية الماكنتوش، الذى كان منتجه المدلل والذى هدف إلى دخول سوق المكاتب، رفض جوبز الإعلان عن أبل ٢ على أنه حاسوب للأعمال التجارية. وفى النهاية، أحدث جوبز هوة بينه وبين العاملين فى أقسام أبل الأخرى.

والصدع بين جوبز وسكلى حسب رؤية مكينا له ينبع فى الأصل من التغير الكبير المفاجئ فى السوق فى العامين الماضيين. فلم تعد أية شركة تستطيع أن تبهر الزبائن بالمخترعات والابتكارات الطريفة. ولا بد للشركات من التوجه للزبائن أولاً ومعرفة احتياجاتهم وأنواع الحاسوب التى يمكن أن تحل مشكلاتهم. يقول مكينا: "كانت أبل تصمم أجهزة الحاسوب وتصنعها كشركة لمنتجات المستهلكين. لكن حدث تحول سريع. فسوق (الحاسوب الشخصى) كثيرة الشبه بأسواق الحاسوب التقليدى." وهذا يجعل مدخل أى بى إم المتوجه نحو الخدمة وتفكيرها المتأنى بكيفية تلاؤم المنتجات الجديدة مع عائلة المنتجات الموجودة أكثر فعالية. يقول مكينا: "ومن السخرية أن جون سكلى بخلفيته فى المنتجات الاستهلاكية هو الذى أدرك ذلك. أما ستيف صاحب الخلفية التقنية فإنه لم يدرك ذلك بالسرعة المطلوبة.

ويمر وادى السليكون، كما يمر جوبز، بآلام متزايدة. فمع التطورات التى جعلت التقنية أكثر تعقيداً ارتفعت تكاليف إنشاء شركة جديدة ارتفاعًا هائلاً وانضوت عمليات المغامرة التجارية المنطلقة بحرية ضمن مؤسسات تنظمها. ويقول جوبز: "إذا كنت تريد أن تبدأ تأسيس شركة جديدة فهناك شركات الآن لمساعدتك فى تأسيسها." وبصورة بطيئة بدأ مسؤولون تنفيذيون من خارج الصناعة – من أمثال سكلى – يتولون السلطة فى شركات التقنية. ويدرك جوبز أن التحول إلى نوع من الإدارة أكثر احترافًا قد يكون ضروريًا فى مشروع تجارى كبير. لكن يوجد خطر فى ذلك. فهو يقول: "أما أبل – فى نظرى – فهى موجودة فى روح الأشخاص الذين يعملون فيها وفى نوع الفلسفات والغاية التى من خلالها

يقومون بعملهم." وهو يعتقد أن هذا قد يكون أعظم تراث يتركه. "إذا كنت على بعد مليون ميل ولا يزال الأشخاص يشعرون بهذه الأشياء، ولا يزالون يعملون لصنع الحاسوب الشخصى العظيم التالى، فإننى أشعر عندئذ أن مورثاتى لا تزال موجودة هناك. وإذا أصبحت أبل مكانًا لا يمثل الحاسوب فيه سوى مجرد سلعة والعاطفة قد تلاشت فيه ... فإننى سأشعر آنذاك أننى فقدت أبل."

وهكذا فإن جوبز ابن الثلاثين عامًا يبدأ من جديد. وهو يحمل عبئًا غير عادى، فمن المحتمل أنه قد أعطى أعظم عمل فى حياته. لكن الحافز لا يزال لديه وهو يعتقد أن عليه مسؤولية الاستمرار فى العمل. يقول جوبز: "لو أننى قمت فقط ... بالتوجه إلى الشاطئ والاستلقاء عليه بقية عمرى - وهو شىء لا يمكننى فعله بأية حال - فإن هذا سيوجه رسالة سخيفة جدًا للأشخاص الذين يفكرون ببدء شركاتهم الخاصة ويفكرون بالمراهنة بكل ما لديهم على فكرة ما." وهو على ثقة تامة أيضًا بأن بإمكانه أن يأتى بشىء مثير. يقول: "لقد قمت بذلك فى الموقف (الجراج) حين بدأت أبل، وقمت به فى الجراج البلاغى حين البدء بالماكنتوش. لذلك لدى ثقة أنه بإمكانى القيام به مرة أخرى." ولا يتوقع أى شخص يعرف ستيف جوبز أى شىء أقل من ذلك.

٥٨

المناورات السياسية فى العمل*

كلما وجد الأفراد والجماعات أنفسهم فى مواقف تتفرع فيها مصالحهم، ففى جميع الحالات تقريبًا ينتج نوع من المناورات السياسية. وفى الصفحات التالية يستكشف فيك مورى Vic Murray وجيف جاندز Jeff Gandz آراء المسؤولين التنفيذيين حول طبيعة المناورات السياسية فى المنظمات ويعطيان بعض الأفكار والنصائح حول ما يمكن القيام به للإدارة بشكل أفضل فى المواقف التى تكتسب صبغة سياسية.

لقد كان هذا قرارًا سياسيًا محضًا وأنت تعرف ذلك يا تشارلى!"

"هذا أكثر الأقسام التى عملت بها شدة فى المناورات السياسية."

"لا تقم بأى تحرك، فطرح الموضوع الآن لن يكون حكيمًا من الناحية السياسية."

منذ سنوات والناس يحدثون بعضهم البعض عن المناورات السياسية فى المكاتب والقرارات السياسية والأشخاص السياسيين فى العمل. وأثناء استراحات القهوة وساعات الغداء تحتل المناورات السياسية فى مكان العمل مكانها إلى جانب المواضيع المفضلة الدائمة مثل الجنس والرياضة. ومن القصص المضمونة فى الكتب والأفلام وبرامج التلفزيون القصة التى تصور المكائد السياسية التى يحيكها مديرون تنفيذيون أشرار فى مراكز عالية وبسببها يتحطم البطل، أو تصور شخصًا أخرق ساذجًا ولطيفًا يتغلب فى مكره على الشخصيات الكبيرة الساخرة المتربعة على القمة.

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن المناورات السياسية شديدة الانتشار فى الأحاديث اليومية وفى الثقافة الشعبية، فإنه مما يلفت النظر قلة الدراسات الجادة التى قام بها أشخاص مهتمون بالحياة فى المنظمات المعقدة. وقلما وجدت إشارة إلى المناورات السياسية فى آلاف الكتب عن الإدارة التجارية. وحين يرد ذكرها، فإنها تستبعد عادة على اعتبار أنها

* المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

Victor Murray and Jeffrey Gandz, "Games Executives Play: Politics at Work," *Business Horizons*, Indiana University, December 1980, pp. 11-23.

ظاهرة شاذة منفرة يجب على المسؤولين التنفيذيين الأكفاء محوها من منظماتهم. وفى عالم صنع القرارات التنفيذية الهادئ والعقلانى، المناورات السياسية شىء محرم.

وقد يكون أحد أسباب عدم دراسة المناورات السياسية فى أماكن العمل بصورة منهجية هو أن "السياسة" لها معانٍ كثيرة وتدل على تصرفات مختلفة كثيرة. لذلك فكرنا أن أفضل مكان نبدأ فيه دراستنا للموضوع هو جمع المعلومات وتحليلها من عينة من الأشخاص العاملين حول ما يعنونه هم حين يتحدثون عن المناورات السياسية فى مكان العمل. وبافتراض أن قدرًا كبيرًا من المناورات السياسية فى أماكن العمل يأخذ مجراه ويكون موضع الحديث على مستوى الإدارة، فقد بدأنا بالكتابة إلى (٥٩٠) شخصًا من خريجى برامج البكالوريوس والماجستير فى إدارة الأعمال فى الجامعات الكبيرة فى شرق كندا. ومعظم أعضاء هذه المجموعة شبان (بين ٢٥ و٤٠ عامًا) ذكور سريعو الانتقال إلى مناصب أعلى. وهم يشغلون مناصب تتدرج بين المشرف ورئيس الشركة، ويعملون فى منظمات من جميع الأنواع: كبيرة وصغيرة وحكومية وتجارية. وقد أرسلنا إليهم استبانة عن المناورات السياسية فى أمكنة العمل، وطلبنا منهم أن يرووا لنا قصة عن موقف فعلى يصلح "مثالاً جيدًا على المناورات السياسية فى أماكن العمل وهى تأخذ مجراها." وبلغ مجمل الذين أعادوا الاستبانة (٤٢٨) شخصًا، منهم (١٣٢) تكبدوا عناء كتابة قصص توضيحية. وقد أردنا معرفة:

* ما القضايا التى يشعر الناس أنها الأكثر تأثرًا بالاعتبارات "السياسية"؟
* من الأشخاص الذين من الشائع اعتبارهم "سياسيين" أكثر من غيرهم؟
* ما الذى يقوم به الناس فعليًا حين يُنظر إليهم على أنهم يقومون بنشاط سياسى فى العمل؟
* ما الذى تشعر به عينتنا من المديرين حول المناورات السياسية التى يرون أنها تدور حولهم؟
* من الأشخاص الذين يحتمل أن يروا أكثر من غيرهم النشاط السياسى الدائر حولهم؟

وختاما أردنا أن نطور بعض المقترحات العملية للإجابة عن سؤالين: أولاً، ما الذى يستطيع المدير العادى فعله للتخلص من شعور منتشر بين مرؤوسيه وزملائه بأن "جميع القرارات التى تتخذ هنا سياسية،" أو على الأقل لتحويل المناورات السياسية "الملتوية" إلى سياسة "مكشوفة" و"شريفة"؟ وثانيًا كيف يمكن للمديرين الاستمرار أو حتى الازدهار فى جو سياسى سلبى فعلاً؟

القضايا السياسية فى العمل:

فى جميع القصص التى رواها لنا المديرون، ينظر الأشخاص إلى نشاط ما على أنه مناورة سياسية حين يحاول الآخرون أن يخدموا مصالحهم الشخصية، أو يحافظوا عليها فى وجه معارضة فعلية أو ممكنة من قبل غيرهم فى المنظمة. والمصادر الأساسية لهذا المعارضة مزدوجة: من رؤساء أو مرؤوسين، أو من زملاء. وهذا يعطينا نوعين أساسيين من المناورات السياسية: العمودى والأفقى.

والصنف العمودى من المناورات السياسية هو الأكثر شيوعًا بفارق شاسع، لأن فيه أصنافًا فرعية كثيرة. والأكثر شيوعًا بفارق كبير هو المحاباة والتحامل فى الترقيات. فمعظم القصص تحدثت عن "ظلم" مدرَك حين يحدث تجاوز لأشخاص أفضل تأهيلاً حسب الأسس "العقلانية" المعتادة لمصلحة أصدقاء للشخص الذى يجرى الترقيات. والحالة التالية مثال صادق على ذلك.

المحاباة فى الترقية:

قدم مدير جديد ليتولى منصب أمين الصندوق حين يشغر. وألحَقت كاتبة عالية المستوى نفسها به. وحين أسند إليه الإشراف على استثمارات الأسهم، رُفِّعت إلى وظيفة محللة أسهم. وسرعان ما أصبح المسؤول الجديد أمين الصندوق، واصطدم مع مدير حقائب الأسهم وعين الكاتبة السابقة مكانه. وقد شوهد أمين الصندوق ومديرة حقائب الأسهم التى عينها فى فندق معًا.

وكانت مديرة حقائب الأسهم الجديدة عديمة الكفاءة فى وظيفة محللة أسهم، وهى كارثة حقيقة فى وظيفة مديرة الحقائب. لكنها لم تفصل مثلما فصل سلفها.

ليست الترقيات سوى ناتج سلسلة طويلة من التعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين يحاول فيها كل من الطرفين أن يكسب إعجاب الآخر بكفاءته، أو بدلاً من ذلك يحاول تجنب أن يتحمل اللوم بسبب الفشل. ومن الأمثلة الأكثر تطرفًا على هذا النوع من تفاعل "المظهر الجيد، تفادى اللوم" القصة التالية عن مدير أحد الأقسام. فهو لم يقم بدور المتملق الذليل لرؤسائه فحسب، بل كان يصر على أن يتملقه مرؤوسوه بالطريقة نفسها.

احرص على المظهر الجيد، تجنب اللوم:

أحد مديرى الأقسام فى منظمتى ذو طموح مبالغ فيه. وتعامله مع وظيفته هو من نوع يجعله يلعب لعبة السياسة باستمرار، ولا بد لموظفيه من القيام بذلك أيضًا إن أرادوا البقاء فى قسمه دون أن يتعرضوا لضغط غير طبيعى.

على سبيل المثال، المعلومات التى ترسل إلى المسؤول التنفيذى الأعلى عن هذا المدير مثيرة للاهتمام، فكل ما هو إيجابى يلقى أكثر مما ينبغى من التركيز وأى شىء سلبى يُهمَل كليًا إلا إذا كان من المستحيل تجاهله.

والكثيرون من موظفيه غير الراضين عن عملهم لا يجرؤون على طلب النقل إلى قسم آخر، إذ سيكون ذلك إهانة له، ومن الممكن جدًا أن يعنى أن يوضع الأفراد فى القائمة السوداء. (وعلى نحو مماثل) إذا عارضه المرء أكثر مما ينبغى، فسيوصف بأنه غير متعاون، ويُعلم المرء أن عليه الالتزام إذا أراد أن يكون موضع ثقة حقيقية - وهكذا تسير الأمور.

وخلافًا للشخص الذى يسعى إلى الظهور بمظهر جيد عن طريق تجنب اللوم، فإن الذى يسعى لتحسين وضعه بجلب الانتباه إليه، مثل الذى يسير على حبل عالٍ. وفى الحالة التالية يجازف مدير طموح "المجازفة الكبرى" بالضغط للحصول على رئاسة مشروع بارز خاص مما لفت انتباه الإدارة العليا وأتاح له صلات قيّمة.

المجازفة الكبيرة:

كان المدير العام صغير السن (٤٠-٤٥ عامًا) وطموحًا وراغبًا فى أن يصبح محط الأنظار، لكن إدارته (هندسة خط إنتاج) كانت مسؤولة عن وظائف إنتاجية فى طبيعتها وبعيدة عن الأضواء، في حين كانت المشاريع "اللامعة" فى أيدى أقسام أخرى (يرأسها مسؤولون تنفيذيون على نفس القدر من الطموح). وبدلاً من أن يحاول أن يلمع ضمن مجاله، تبنى مشروعًا بحثيًا باهظ التكلفة فيه عنصر ابتكار شديد وينطوى على مجازفة. ومسألة الإقناع الداخلية للحصول على التمويل والتفويض كانت نفسها مرحلة ممتازة، وبعد أن بدأ المشروع اكتسب أهمية مماثلة. وكان طويل الأجل بصورة لا تخلو من المغزى. فقد كان معنى ذلك أن المديرين فى المشروع يقوَّمون على أدائهم فى القيام بالبحث وليس على التأثير النهائى للبحث من حيث زيادة الإيرادات. وقد فاز ستة مديرين لهم علاقة مباشرة بالمشروع (بما فيهم بطلنا) بالترقية أثناء المشروع على الرغم من أنه ككل انتهى بالفشل.

وأخيراً من أشكال المناورات السياسية العمودية لدينا صراع على السلطة بين مرؤوس ورئيسه من النوع المألوف والطراز القديم. ففى هذا المثال يحاول نائب رئيس تنفيذى الإطاحة برئيسه، أى رئيس المنظمة، بواسطة التوجه إلى السلطة الأخيرة: مجلس الإدارة.

الصراع على السلطة:

حدث هذا فى صناعة تدويرية كاسدة (مؤقتًا). كان أعضاء مجلس الإدارة اختيروا بناء على مكانتهم وهيبتهم، وليس على أساس قدرتهم على المساهمة فى صنع القرارات. ويشترك فى القصة:

أ) الرئيس، وهو شخص يتمتع بروح المغامرة التجارية وبالديناميكية وبمخيلة واسعة وحشد من الأصدقاء فى الصناعة. وأكبر أخطائه أنه كان ديمقراطيًا إلى حد بعيد وغير مهتم ببذل جهد لكسب التأييد على مستوى مجلس الإدارة.

ب) نائب الرئيس التنفيذى، وهو خبير مالى قدير ليست له علاقات جيدة داخل المنظمة، لكنه موهوب جدًا فى محاولات كسب التأييد بين الأقوياء وذوى النفوذ من بين أعضاء مجلس الإدارة.

حاول نائب الرئيس التنفيذى مقاومة إحدى سياسات الرئيس، وأجبره فى النهاية على مواجهة حاسمة على مستوى مجلس الإدارة. وقد خسر نائب الرئيس بصوت واحد وفصل من عمله.

حين نفحص القصص للعثور على أمثلة عن الشكل الثانى من النشاط، وهو المناورات السياسية الأفقية، تتكشف ثلاثة أصناف فرعية. وقد أطلق على أكثرها جرأة وغرابة اسم "غنيمة المغامرة التجارية" وفيها يبذل جهد كبير للحصول على السلطة فى مشروع أو وظيفة جديدة.

غنيمة المغامرة التجارية:

كانت شركتى على وشك الحصول على عقد كبير. وكان رأى نائب الرئيس التسويقى الذى كان مسؤولاً عنه لعدة سنوات أنه يجب تعيين أحد نواب الرئيس فى الشركة للبرنامج فقط لإظهار الاحترام للبرنامج. وكان الاختيار الطبيعى هو نائب الرئيس فى الفرع الهندسى، لكن الرجلين كانا عدوين سياسيين. لذلك وضع نائب الرئيس التسويقى خطة لضمان أن يصبح نائب الرئيس فى فرع جديد شُكِّل ليتولى العقد. وانطوت الخطة على جعل مديره التنفيذى يعين نائب رئيس للمبيعات (ليحل محله)، ثم تجميع الموظفين الموالين له تحت رئاسته خلال الفترة التى كان البرنامج فيها لا يزال فى مرحلته الجنينية. ثم لما أفاق الناس لما يجرى واجههم وجود مجموعة تقوم بعمل مع نائب للرئيس يقدم تقاريره للرئيس مباشرة. ولم تستدع الضرورة أكثر من إعطاء صبغة رسمية لما هو موجود فعليًا! وهكذا تمت ولادة فرع جديد.

والطراز الثانى ينطوى على مجازفة أقل ولكن يبدو أنه أكثر شيوعًا. وهو الوضع الذى لا يتمكن فيه مورد خدمة ما ومستخدمها أو مستخدموها من موازنة معادلة العرض والطلب. وفى الحالة المستخدمة كعينة، (دفع) الصراع وحدة المستخدمين إلى محاولة قطع اعتمادها على المورد بخلق مؤونتها بنفسها. وفى حالات أخرى، يسعى المستخدم بدلاً عن ذلك إلى امتصاص المورد والسيطرة عليه.

مناوشة الحدود:

أنشئت مجموعة أنظمة معلومات للإدارة لتتولى أمر احتياجات معالجة البيانات فى الشركة. وكان مدير هذه المجموعة يخصص الموارد على أساس الربح المالى. واكتشفت مجموعة إدارة تسويقية أنها على الرغم من توافر مشاريع جيدة كثيرة لديها لمجموعة أنظمة معلومات الإدارة، فإنها لن تُنجَز بسبب مشروعات أخرى ذات مبررات أقوى من حقول أخرى.

استخدم مدير إدارة التسويق سلطته السياسية لتجميع مديرى التسويق التنفيذيين معًا. كانت إستراتيجيته هى إظهار الخدمة الرديئة التى تؤديها أنظمة معلومات الإدارة وبذلك يبرر حله، وهو استخدام موظفيه هو للقيام بأعمال أنظمة معلومات الإدارة. وأقنع إدارته العليا بفوائد وجود خدمة أفضل وشكل مجموعة لأنظمة معلومات الإدارة خاصة به ضمن التسويق.

قام رئيس أنظمة معلومات الإدارة عندئذ بتجميع بقية المنظمة ضد مجموعة إدارة التسويق الناجحة. ولأن مجموعة الإدارة كانت تحصل على خدمة لا يحصل عليها غيرها، قال رئيس أنظمة معلومات الإدارة إن ذلك يتم على حساب رؤساء الأقسام الآخرين.

وكانت النتيجة أن أنظمة معلومات الإدارة امتصت خبرة معالجة البيانات المتوافرة لمجموعة الإدارة التسويقية . وفى منظمة أخرى انتهت مشكلة مماثلة بجعل مجموعة أنظمة معلومات الإدارة لا مركزية. والاختلاف هو مناورات سياسية (من الذين يجمعهم المرء لمواجهة خصمه).

وأخيرًا شكل السياسة الأفقية الأكثر شيوعًا بفارق كبير هو ذلك الشكل الذى ينشأ حول مسألة تقرير من سيحصل على أى مقدار من المال والمعدات والموظفين والموارد الأخرى. فدائمًا حين لا يتوافر ما يكفى للجميع، يكاد يكون من المحتم حدوث صراع حول المخصصات.

المنافسة على الموارد الشحيحة:

فى عرض لميزانيات جميع الأقسام فى كلية مجتمعية محلية قدم أحد رؤساء الأقسام عرضاً متظاهرًا بالورع وطويلاً مبينًا التخفيضات الكبيرة التى لا بد من إجرائها فى مجال اختصاص قسمه. وتأثر الآخرون بعرضه هذا وأعيد له جزء من أمواله.

وبعد الاجتماع طلب رئيس القسم الآراء حول أدائه من مجموعة صغيرة من الموظفين لديه كانت تحضر الاجتماع أيضًا. وأجمع الجميع على منحه درجة تامة على عرضه وتظاهره بالورع وكذبه بصورة عامة ونجاحه فى خطة اللعبة.

وفيما بعد، فى تمرين لتصنيف أولويات الميزانية الرئيسية تقدم كل من عشرة أعضاء متساوين فى المرتبة بالبند الذى يترأس قائمة الأولويات لديه. وبعد ذلك قامت المجموعة بالمناقشة وبالإجماع على المرتبة الأولى من الأولويات. ولم يفز أحد الأعضاء بأى دعم فى الجولات الأولى الخمس عشرة أو الست عشرة. وكان خطأه مزدوجًا: (١) إصراره على وضع مخصصات تأثيث مكتبه فى مرتبة أعلى من مخصصات تحسين مرافق التدريس، و(٢) موقفه العام المتسم بالفوقية قبل الجلسة مما ولد نفورًا لدى باقى المجموعة.

وبدون أى تخاطب لفظى أو تواطؤ فعلى فيما بينها اتحدت المجموعة بأكملها "لمعاقبة" المسىء. ولم يؤد ذلك العمل إلى حرمانه من أية مخصصات فحسب، بل أيضًا خدمة أغراض الآخرين جميعًا.

هذه الأنواع من المناورات السياسية العمودية والأفقية كانت أكثر الأنواع التى ذُكرت شيوعًا (فى نحو نصف القصص التى وردت)، لكن القصص اشتملت أيضًا على تنوعات ثانوية كثيرة هى الأخرى شائعة. فعلى سبيل المثال (٣٣) بالمائة من المديرين فى دراستنا يعتقدون أن المناورات السياسية كثيراً ما تلعب دوراً فى الرواتب التى تعطى للأشخاص، إذ إن مستويات الرواتب تتأثر كنتيجة لما لدى الرئيس من تحيزات غير معقولة عرقية أو جنسية أو غير ذلك. ويشعر نحو (٢٨) بالمائة أن "المناورات السياسية" تدخل أيضًا فى بعض قرارات التوظيف فى منظماتهم. وفى جميع هذه الحالات تقريبًا من الملاحظ أن ظهور "المناورات السياسية" يتم حين يبتعد المديرون عن قواعد "العقلانية التجارية" المحضة التى تشدد على كفاءة وفاعلية التكلفة - الفائدة فى تحقيق أهداف المنظمة.

من أكثر الناس ممارسة للمناورات السياسية؟

عند التحول من مسببات ظهور "المناورات السياسية" إلى الأشخاص المشاركين فى نشاطاتها، كانت الأدلة فى دراستنا واضحة تماماً. فيبدو أنه كلما ارتفع مركز الشخص، يزيد اعتقاد الآخرين بأنه يمارس المناورات السياسية، فمن الذين أجابونا (٨٧) بالمائة يعتقدون أن الإدارة العليا تمارس المناورات السياسية بصورة "معتدلة" أو "شديدة" فى حين لا يعتقد سوى الثلث أن العمال من الطبقة الكادحة يمارسونها. والنظرة إلى "الإدارة المتوسطة" (رؤساء ومديرى الإدارات والأقسام) هى أنها تمارس المناورات السياسية بمقدار ممارسة الإدارة العليا نفسه تقريباً، فى حين يأتى فى الوسط موظفو المكاتب والإدارات والهيئات الفنية والمهنية والمستوى الأول من المديرين.

كذلك حاولنا أن ننظر إلى وظائف الإدارة التى يحتمل رؤيتها أكثر من غيرها على أنها سياسية الطابع. فعلى سبيل المثال، هل موظفى المبيعات أكثر ممارسة للمناورات السياسية من موظفى المحاسبة؟ لكن تبين أن الناس فى الغالب يرون المناورات السياسية فى مجالاتهم ولا ينتبهون كثيراً للمجالات الأخرى. ونتيجة لذلك يميلون إلى القول إن المناورات السياسية أكثر شيوعاً فى مجالهم وفى الإدارة أو القسم الذى يتعاملون معه.

ما السلوك السياسى؟

أوجز تعريف للمناورات السياسية فى أماكن العمل تعريف بسيط: السعى للمصلحة الذاتية فى العمل فى وجه معارضة حقيقية أو متخيلة. وهكذا لكى يعرف الشخص حقاً مدى ما يدور من مناورات سياسية عليه الدخول داخل عقول الأشخاص الموضوعين تحت الدراسة ومعرفة دوافعهم ومدركاتهم. ومعظم الأشخاص ليس لديهم لا المهارة ولا الفرصة للقيام بذلك، ولكنهم مع ذلك يتوصلون إلى استنتاجات عن دوافع الآخرين بتكوين استدلالات من مراقباتهم لتصرفات الآخرين الخارجية.

وقد أردنا اكتشاف التصرفات التى من الأرجح أن تكون ذات دوافع سياسية. وبالحكم من القصص التى تلقيناها يبدو أن هناك نوعين أساسيين من السلوك السياسى: المناورة التصادمية والتصرفات المكشوفة التى تحسّن وضع الشخص أو تحميه.

والمناورة التصادمية هى التى يراها الأشخاص الموجودون فى الساحة على أنها موجهة ضد معارضة طرف آخر. وهناك نوعان من السلوك التصادمى: المكشوف والمستتر.

فعلى سبيل المثال فى القصة عن الصدام بين نائب الرئيس التنفيذى ورئيس الشركة تمثل المواجهة الحاسمة على مستوى مجلس الإدارة حالة من الصراع المكشوف أو الدائر أمام الجميع، وكذلك الأمر فى قصة مدير التسويق الذى أنشأ أنظمة معلومات الإدارة الخاصة به. وفى المقابل توضح القضيتان التاليتان الجانب الأكثر استتاراً من المناورة التصادمية.

المناورة الخفية فى القمة:

شركتى جزء من منظمة متعددة الجنسيات تنتشر فى العالم بأسره ومكتبها الرئيسى فى أوروبا. وهى لا مركزية إلى حد كبير على مستوى التشغيل. وقد تكونت شركتا خدمات مستقلتان فى سوق واحدة (أمريكا الشمالية)، إحداهما فى الولايات المتحدة والثانية فى كندا. ونشأ بينهما تنافس شديد.

وكان المدير الكندى أعلى رتبة من المدير فى الولايات المتحدة وعهد إليه بالسلطة الاسمية على الشركتين. وكان المدير فى الولايات المتحدة أوروبى الجنسية وعلى علاقة وثيقة مع المدير التنفيذى للشركة الأم. وحاول الحفاظ على استقلاله بالسيطرة على معلومات فنية حيوية وبصورة عامة بمحاولة تجنب نفوذ المدير الكندى.

وقامت الشركة الكندية بتطوير مجال جديد من الخبرة الفنية بصورة مستقلة. وسعى المدير الكندى للحصول على تأييد لإدخال خدمة مماثلة فى أوروبا ونجح فى ذلك. وأحدث بعد ذلك وضعاً يقوم على مبدأ العصا والجزرة لكى يفرض نقل المدير الأمريكى ليترأس المنظمة الجديدة.

واجهت الشركة الأوروبية الجديدة مشكلات تسويقية صعبة ويبدو أنه سيتم استيعابها ضمن "المركز الفنى الهندسى" فى الشركة الأم.

والشركة فى الولايات المتحدة الآن هى بالنسبة لجميع الأغراض العملية فرع من الشركة الكندية، ولها مدير جديد وديع انتقاه الرئيس الكندى. وكانت المناورة البارعة هى الخيط الذى يربط هذه القصة التى استمرت خمس سنوات.

المناورة الخفية فى القاع:

كان زميل لنا عمل فى أحد الأقسام معى ومع ثلاثة زملاء آخرين غير راضٍ عن العمل الذى يقوم به وأصبحت شخصيته جارحة وساخرة، ... إلخ. وكان يريد الانتقال إلى مجال عمل آخر فى نوع من النشاطات أكثر سحراً. لكنه كان محللاً ممتازاً ولم يرغب رئيسنا فى التخلى عنه.

ولأننى كنت أعرف معظم الأشخاص فى المجال الذى يريد الانتقال إليه، فقد رتبت له أن يقابل أولئك الأشخاص فى اجتماع غداء، ثم تولى هو مسألة تسويق نفسه. وداخل قسمنا غيرنا نحن الأربعة أعباء عملنا بحيث أصبح جل المهمات المخصصة للشخص الخامس إداريًا بحتًا.

وحين طرحت مسألة التخلى عن المحلل الساخط مرة أخرى مع الرئيس، وافق على النقل لأنه شعر أنه من الممكن له التخلى عن هذا الشخص بأقل قدر من الخسارة فى الأداء الإجمالى.

فى الحالة الأولى قام رئيس الشركة الكندى بتقويض ماهر لمركز رئيسها فى الولايات المتحدة دون أن يشعر الأخير بذلك إلا بعد فوات الأوان. وفى الحالة الثانية اضطر الزملاء لتنفيذ عملية مستترة لوضع المحلل فى وضع يمكنه من تحقيق الانتقال الذى يسعى إليه. ومن المستحيل معرفة ما كان يدور فى أذهان الأشخاص الرئيسيين فى هاتين القصتين. النقطة الهامة هى أن أفعالهم **عُرِّفَت** على أنها سياسية.

والنوع الثانى الشائع من التصرفات السياسية مختلف عن الصراع، وهو النوع الذى يُنظر إليه على أنه خدمة المصلحة الذاتية بصورة شديدة الوضوح. ويأخذ هذا السلوك إما شكل وضع النفس فى الواجهة بصورة نشطة، أو على العكس من ذلك الإفراط فى الحذر واتخاذ موقف دفاعى لتجنب اللوم والمجازفة بالمركز. وعلى سبيل المثال كانت النظرة إلى المدير الشاب الذى سعى للحصول على المشروع الجديد هى أنه يحسِّن وضعه بصورة مكشوفة.

وبالطبع بين الحين والآخر يمكن ملاحظة سلوك سياسى متطرف على أنه يجمع بين المناورة التصادمية والتصرفات المكشوفة الهادفة إلى تحسين وضع الشخص أو حمايته. فرئيس القسم فى الكلية المجتمعية قام بأداء مخطط من أجل حماية ميزانيته فى حين أنه فيما بعد شارك كمنافس لتخفيض حصة شخص آخر من الموارد....

ما الذى يمكن القيام به بهذا الشأن؟

لا يوجد شك فى وجود أشخاص منحرفين متآمرين ساخرين فى المنظمات يخططون فعلاً لكسب غايات أنانية محضة دون أى اعتبار لنجاح المنظمة أو الضرر الذى يلحقونه بخصومهم. وبهذا المعنى المناورات السياسية شىء "حقيقى" وليست مجرد توهم تشويهى تنتجه مخيلة موظف محبط. ومن جهة أخرى توحى دراسات صنع القرارات على المستويات العليا فى مجال الأعمال أن قضايا كثيرة تكون بصورة عامة معقدة وملتبسة. وعند وجود عدة بدائل مقنعة جداً فى المسائل المعقدة، لا بد أن يحدث نزاع بين المديرين ومن هم أعلى منهم أو أدنى ومن هم إلى جانبهم، وهم يتنازعون مع هؤلاء وهم على قناعة

صادقة أن مدخلهم هو فعلاً الأفضل للمنظمة بأكملها. وفى حين يفسر البعض نزاعاتهم بأنها سلوك سياسى، فالبعض الآخر لا يفسرها على ذلك النحو.

والمسألة عند المدير التنفيذى المتفانى هى كيفية تقليص نزعة الآخرين لرؤية الأحداث على أنها محصلة "المناورات السياسية السيئة" حين تكون مجرد نتيجة الخلافات الشريفة فى الرأى. ومن مقابلاتنا مع بعض المديرين ومن النتائج التى وصل إليها دارسون آخرون لفعالية الإدارة، نقترح الخطوات التالية:

* على المدير التنفيذى أن يكون حساسًا للإمكانية التى كشفت عنها دراستنا من أن المرؤوسين قد يرون بعض الأشياء على أنها سياسية، فى حين لا يراها المدير التنفيذى كذلك. وبعبارة أخرى الخطوة الأولى هى القدرة على ملاحظة وجود بيئة سياسية سلبية.

* قد تكون الاستنتاجات الرئيسية التى يجب استنتاجها من دراستنا هى أن النزعة بين الموظفين ذوى الحوافز الجيدة هى نحو احتمال أقل لرؤية مناورات سياسية فى أماكن عملهم. وكثيراً ما تكون النظرة غير السياسية لعملية صنع القرار متلازمة مع الاستقلالية والمسؤولية والتنوع والتحدى والتغذية المرتدة الكاملة والصادقة.

* تعنى النتيجة العامة السابقة أنه لا بد للمدير التنفيذى من السعى إلى تفويض السلطة وتقديم ما يكفى من الدعم ومن الموارد؛ ليتيح للمرؤوسين الحرية الضرورية لإنجاز الأهداف، ويوفر التنوع والتحدى فى المهمات التى يكلف بها مرؤوسيه، يتجنب المحاذير المشؤومة المرتبطة بتقويم الأداء. وتشمل هذه المحاذير نزعة استخدام السلطة لفرض قبول الأهداف، وتحديد أدوات القياس من طرف واحد وبشكل غير منصف، واستخدام التقويم طريقًا لمعرفة مدى سوء فشل الشخص بدلاً من استخدامه مؤشرًا على وجود مشكلة تحتاج إلى تعاون على حلها. وفى ظل هذه الظروف، تولد "التغذية المرتدة" أسوأ أنواع الاستجابة السياسية على الإطلاق.

* تذكر أن رؤية المناورات السياسية السلبية ليست بأكملها فى عين المشاهد، بل قد تكون مبنية على تصرفات المدير التنفيذى التى تكون مناورة تصادمية أو تصرفات مكشوفة تهدف لتحسين وضعه أو حمايته. ولأن الصراع لا مفر منه فى الإدارة فإن طرق رؤيته تعتمد على الكيفية التى يعالج بها. وكلما زاد استخدام المدير التنفيذى للخطوات الأساسية فى إدارة النزاع تقل رؤية النشاط السياسى السلبى. وهذا يعنى:

* اجعل الاختلافات تظهر فى العلن بأسرع ما يمكن بدلاً من أن تترك المجال لها لأن تتقيح وتنتشر، وابحث أولاً عن مجالات متفق عليها لتبنى قاعدة إيجابية تتناول من خلالها

المسائل موضع الخلاف، وحدد "أهدافًا أسمى" (تلك الغايات التى يشترك الجميع فيها) فى جميع الأوقات وأشر إلى تلك الأهداف عند بحث إيجابيات وسلبيات البدائل المختلفة. والهدف هو العثور على ذلك الحل الذى يكون أقرب الحلول لتحقيق الخير العام والمصالح الخاصة المحددة. وحين تضطرم العواطف، كما من شأنها أن تضطرم، حاول إخراجها بالكلام وليس بالأفعال. وهذا يعنى قول: "إننى أشعر بالغضب لأن ..." بدلاً من "أيها المعتوه الأحمق، من أين أتيت بهذه الفكرة البلهاء؟"

* وأخيراً، تجنب العمليات المستترة. فحتى شرطة الخيالة الكندية الملكية RCMP ووكالة الاستخبارات المركزية CIA اكتُشِف أمرهما مرات أكثر مما ينبغى، وحين يحدث ذلك على أيدى هواة تكون المجازفة أعلى مما ينبغى. فمن هفوة واحدة تتقوض بصورة دائمة سمعة المدير بأنه أهل للثقة، وحين يوصف شخص بالمكيافيلية يكاد يكون من المستحيل محو تلك الصفة عنه.

البقاء فى العمل:

تأمل الآن وضع الضحية البريئة لما يبدو أنه جو سياسى مسموم. مرة أخرى الخطوة الأولى التى يجب اتخاذها هى محاولة أن يكون المرء صادقًا بلا رحمة. وكما يجب أن يكون الرئيس مدركًا للتصرفات التى يراها الآخرون على أنها سياسية من أجل التعامل معها، فكذلك يجب أن يواجه "الضحايا" احتمال أن تفسيرهم للأحداث الذى يضعها فى قالب سياسى قد لا يقصده الأشخاص ذوو العلاقة على الإطلاق. وإغراء إضفاء دوافع حاقدة على من يقفون على الجانب الرابح فى صراع نزيه إغراء كبير، ولا بد أن يكون أول شىء يواجهه "الضحية."

ومتى اقتنع الضحايا بوجود جو سياسى سلبى حقيقى، هنالك ثلاثة خيارات: الهرب والقتال والاستسلام. والخيار الذى تتبعه غالبية من يستطيعون تنفيذه هو الهرب. والمعنى العملى لهذا هو أن الأشخاص الأفضل الذين لديهم أكبر قدرة على الحصول على وظائف فى أمكنة أخرى يتركون المنظمة، مما يولد حلقة مفرغة يبقى فيها "الخاسرون" فى المنظمة ويتورطون فى حالة من اللامبالاة أو الخوف تتعاظم باستمرار.

والطريق الثانى من حيث عدد الأشخاص الذين يتبعوه هو "الاستسلام": إن لم تتمكن من إلحاق الهزيمة بهم، اقبل الأمور على ما هى عليه. وبين الأشخاص العاجزين نسبيًا عن شن حملات من الهجوم السياسى المعاكس ضد خصومهم والدخول فى نشاطات ممتعة

مثل التجريح والغيبة وجداول الأعمال الخفية وما شابه، يكون رد الفعل المعتاد هو "تغطية المؤخرة." والمعنى الحقيقى لهذا هو التأكد من اتباع جميع القواعد وجعل جميع الأوامر مكتوبة (مع الاحتفاظ دائمًا بنسخة فى ملفاتهم)، وعدم الدخول أبدًا فى أية مبادرات أصيلة أو مبدعة؛ خوفًا من أن تفشل ومن أن يستخدم الشخص المبادر كبش فداء. والنتيجة الخالصة لهذا كله هى بالطبع ولادة البيروقراطية المتعفنة المألوفة المثقلة بالروتين.

وهناك مدخلان أساسين للقتال: "مكافحة النار بالنار" و"فضح الحقائق."

قد تكون محاربة المناورات السياسية بالمناورات السياسية هى النزعة الأكثر إنسانية، المشابهة لرد الضربة حين يتلقى المرء ضربة أولى. وبغض النظر عن العقل المنحرف الساخر، هناك مورد رئيسى مطلوب لنجاح هذا المدخل، ألا وهو القوة. وتتأتى القوة من السيطرة المطلقة على الموارد (المعرفة والأموال والبضائع المادية) التى يحتاج إليها الآخرون. وحين تتوافر للمرء القوة يمكنه اكتساب الحلفاء، وجميع الخطط السياسية الناجحة تحتاج إلى حلفاء يحتلون مراكز إستراتيجية لتوفير الدعم للمشروع. لذلك يجدر بالسياسى الناشئ فى منظمة ما أن يركز بصورة خاصة على بناء شبكة من "الأصدقاء" و"المدينين بالخدمات" فى جميع أقسام المنظمة الدنيا والموازية وبصورة خاصة العليا. وهناك عدد كافٍ من الكتب التى تتناول الموضوع الكريه حول كيفية استخدام الآخرين لأغراض أنانية مما يجعلنا بغير حاجة للتطرق إلى ذلك الموضوع هنا.

وأفضل الردود وأصعبها حين يجد المرء نفسه فى بيئة سياسية سلبية هى فضح الحقائق. وهذا يتضمن قدراً معيناً من التهور لأن المرء قد يتعرض للأذى فى هذه العملية. لكن الإجراء هو إجراء مستقيم، فهو يتكون من أكبر تجميع ممكن للأدلة على التحيز وعدم المعقولية والطبيعة الأنانية الواضحة فى أعمال المناور السياسى، وتقديم تلك الأدلة للسلطات التى يمكنها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع والثقة بأن هذه السلطات ستتصرف بشكل مشرف.

إن دراسة المناورات السياسية فى أماكن العمل هى فى الواقع فى بدايتها. وهى حتى الآن كانت مصطلحاً بلا معنى واضح يستخدمه بصورة رئيسية الأشخاص المنزعجون من نتائج النزاع فى المنظمة. ولابد أن يكرس فى المستقبل جهد أكبر لمزيد من استكشاف الظروف المرتبطة بدفع الأشخاص إلى تعريف وضعهم فى العمل بأنه سياسى سلبى، وتأثير هذا التعريف فى فعالية المنظمة وجودة بيئة العمل فيها.

٥٩

بعض مصادر النزاع فى المنظمات

النزاع سمة مألوفة فى الحياة فى مجتمع منظمة ما، فهو يكمن دائمًا فى المواقف التى تتصادم فيها المصالح، ويظهر حين يبدأ الأشخاص فى إدراك الأمور وفى التصرف وفقًا لأفكارهم وأهدافهم وطموحاتهم المختلفة.

وبصورة عامة، يميز منظرو المنظمات بين **النزاع المدرك**، الذى يرى الفرقاء المشاركون فيه اختلافًا فى المصالح بغض النظر عن صحة ذلك أو عدم صحته، **والنزاع المحسوس**، حيث يشعر الفرقاء بالتوتر والعداء والغضب والخوف والشك، **والنزاع السلوكى**، حيث يعمل الفرقاء على ترويج مصالحهم أو حمايتها بسلسلة من الطرق بدءًا بالمقاومة السلبية ومرورًا بالأشكال المختلفة من المواجهات والمناورات الحاذقة وانتهاءً بالعداء الصريح (فيلى Filley، ١٩٧٥، وبوندى Pondy، ١٩٦٧).

وعلى الرغم من أن النزاع قد يكون شخصيًا بصورة كلية أو نتيجة لكيفية رؤية الناس لموقف ما، فهو فى أغلبية الحالات نتيجة للتوترات المرتبطة بهيكل الأوضاع المنظّمة. مثلاً:

* تولد ندرة الموارد المالية والموارد القيّمة الأخرى نزاعًا حول عملية التخصيص عبر الميزانيات على سبيل المثال (بوندى Pondy، ١٩٦٧).
* كثيرًا ما يضع التمييز فى المهمات والأدوار الأشخاص فى مواقف تنافسية نتائجها إما الربح أو الخسارة على سبيل المثال، فى أنظمة التفتيش على العمل (ليترر Litterer، ١٩٦٦).
* كثيرا ما تولد العلاقات الهرمية، على سبيل المثال، بين الرؤساء والمرؤوسين نزاعات حول السيطرة ورد الفعل على السيطرة.
* قد تولد الاختلافات فى المكانة حواجز فى التخاطب أو توفر الأساس لمشاعر من عدم المساواة تولد الاحتكاك (ليترر Litterer، ١٩٦٦).
* قد تجعل أنماط الاعتماد المتبادل إحدى المجموعات تعتمد على أخرى بصورة حساسة (تومسون Thompson، ١٩٦٧) داخل سياق المواقف التى ليس فيها مشاركة فى الأولويات. فعلى سبيل المثال قد يعتمد (أ) على (ب) فى خدمة معينة لا يراها (أ) مهمة ولا يرغب فى توفيرها.

* قد يحصل اختلاف فى جدولة الأولويات.

* قد يوجد تضارب مباشر بين الأدوار والمهمات التى يعهد بها إلى أفراد مختلفين.

* قد يحدث تناقض داخلى فى عناصر دور أحد الأشخاص، فعلى سبيل المثال قد تستدعى الحاجة أن يقوم مفتش أو مدقق فى الوقت نفسه بدور الحارس المراقب watchdog والمرشد الودى للأشخاص الذين يتفاعل معهم.

وكل حادثة نزاع فى منظمة قد تكون مجرد جزء من نظام قائم من العلاقات، حيث توفر عواقب نزاع ما سياقًا لنزاع آخر. وتتحد طرق الإدراك والتصرفات وخصائص الموقف الذى يجرى النزاع فيه للتأثير فى كيفية تطور النزاع.

المراجع:

- Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1975.
- Litterer, J. A. "Conflict in Organizations: A Re-Examination." *Academy of Management Journal*, 1966, 178-86.
- Pondy, L. R. "Budgeting and Intergroup Conflict in Organizations." *Pittsburgh Business Review*, 1964.
- Pondy, L. R., "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, 1967, 296-320.
- Thompson, J. D. *Organizations in Action*. New York: Mc-Graw-Hill, 1967.

٦٠

وجهة نظر فى إدارة النزاع

قد يؤدى النزاع وظائف كثيرة فى المنظمة:

فمن الممكن له أن:

- ينشِّط.
- يشجع على التقويم الذاتى.
- يحث على التأقلم.
- يحث على الابتكار.
- يحسن نوعية صنع القرار.
- يقوم بمهمة صمام تنفيسى ويحافظ على الوضع القائم.

وعبر السنين كرس العديد من منظرى المنظمات اهتمامًا كبيرًا للعثور على طرق لتشجيع النزاع البناء كأداة للإدارة.

فعلى سبيل المثال، اقترح ديف براون Dave Brown (١٩٨٣) أنه من الممكن أن يتدخل المديرون بثلاثة طرق على الأقل، على سبيل المثال:

١ - بتغيير طرق إدراك الأمور:

* مثل تغييرها باستخدام الرمزية وإدارة المعنى.
* بإعادة تعريف المصالح، كما يتم مثلاً بإدخال شكل من الأهداف السامية أو بتشجيع أنماط جديدة من المنافسة أو التعاون.
* بتغيير التفاهمات حول حالات الاعتماد المتبادل والعلاقات.
* بالتأثير فى المشاعر والصور المسبقة وعمليات التشريع العامة وتعديلها.

٢ - بتغيير طرق السلوك:

* باستغلال أنماط المكافأة والعقاب.
* بتدريب الأفراد على إعادة تنظيم أنفسهم والتعامل مع حل النزاعات، وبتحسين مهارات المساومة والتفاوض وتشكيل الفرق.

* بتغيير القوى المحركة بين الأشخاص.

٣ - بتغيير الهياكل:

* كأن يتم ذلك بإعادة تصميم الأدوار وحالات الاعتماد المتبادل.
* بإيجاد قواعد تضع سياقات جديدة لحل النزاعات أو التحكيم فيها.
* بإدخال أطراف ثالثة للقيام بدور وسطاء أو مستشارى عمليات.
* بإيجاد أدوار مكملة أو آليات جديدة للمجالات المشتركة.
* بإقامة مجموعات استشارية وصيغ أخرى من المشاركة كى تقوم بوظيفة أنظمة إنذار مبكر.

ويوضح الجدول ٦٠ - ١ (براون، ١٩٨٣، ٢٣٤) كيف يمكن استخدام هذه المداخل للتعامل مع المواقف التى تزيد فيها النزاعات أو تنقص عما ينبغى أن تكون عليه.

الجدول (٦٠ - ١)

مجال الاهتمام	القضية العامة	إستراتيجيات معالجة كثرة النزاعات	إستراتيجيات معالجة قلة النزاعات
المواقف	توضيح الاختلافات ونقاط التشابه. زيادة التعقيد المتعلق بالعلاقات بين المجموعات. تغيير المشاعر والمفاهيم.	التأكيد على حالات الاعتماد المتبادل. توضيح ديناميكية التصعيد وتكلفته. المشاركة فى المفاهيم لنزع استقطاب الصور المسبقة.	التركيز على تضارب المصالح. توضيح تكلفة التواطؤ وديناميكيته. رفع مستوى الشعور بالمجموعات والآخرين.
السلوك	تعديل السلوك داخل المجموعة. تدريب ممثلى المجموعات لزيادة فاعليتهم. رصد السلوك بين المجموعات.	زيادة التعبير عن الاختلافات ضمن المجموعة. توسيع المهارات بحيث تشمل إستراتيجيات تعاونية. حفظ السلام من قبل طرف ثالث.	زيادة التماسك والإجماع ضمن المجموعة. توسيع المهارات بحيث تشمل إستراتيجيات جازمة تصادمية. تقديم طرف ثالث المشورة حول العمليات.
الهيكل	استحضار التدخلات من أنظمة أوسع. تطوير سياقات منظِّمة. إيجاد آليات جديدة للمجالات المشتركة. إعادة تعريف حدود المجموعات وأهدافها.	الرجوع إلى الهيكل الهرمى المشترك. فرض قواعد للتفاعل تحد من النزاع. تطوير أدوار تكميلية للمجموعات. إعادة تصميم المنظمة للتركيز على المهمات.	ضغط هرمى من أجل أداء أفضل. التقليل من التركيز على القواعد التى تخمد النزاعات. إيجاد مدافعين عن الحجج المعارضة أو محققين فى الشكاوى. توضيح حدود المجموعات وأهدافها وزيادة الاختلافات.

المرجع:

- Brown, L. D., "Managing Conflict Among Groups." In *Organizational Psychology*, edited by D. A. Kolb, I. M. Robin, and J. McIntyre, 225-37. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

٦١

صنع القرارات فى مواقف النزاع

يمكن تناول صنع القرار فى الحالات التى يكون من الواضح فيها أن الفرقاء على خلاف بطرق مختلفة. وقد ميز روى لويكى Roy Lewicki (١٩٨٥) ثلاثة مداخل: أحدها مبنى على عمليات تنافس تنتهى إما بالربح أو الخسارة (المساومة الموزعة)، ومدخل آخر مبنى على محاولة التوصل إلى حلول رابحة فى كل الأحوال (المساومة التكاملية)، وثالثها مبنى على بناء الائتلافات.

ويصف لويكى الأمور الأساسية فى كل مدخل بالطريقة التالية:

١ - المساومة الموزعة*:

قد يحاول أعضاء مجموعة أن يستخدموا إستراتيجية المساومة الموزعة - على افتراض أن قرار المجموعة سيتخذ بعملية تنافسية فى جوهرها تنتهى إما بالربح أو الخسارة، وأنه لا بد لهم من التصرف بشكل تنافسى من أجل جعل المجموعة تقبل الحل الذى يفضلونه. ونتيجة لذلك قد يستخدمون أيًا من التكتيكات التالية أو جميعها:

* الإعلان عن حلهم المفضل وكأنه "مطلب،" واتخاذ موقف متصلب.
* الكشف بشكل انتقائى عن المعلومات التى تدعم خياراتهم المفضلة وحدها.
* رفض الحلول الوسطى أو إجراء تنازلات باتجاه الحلول التى يفضلها الآخرون، والإصرار بدلاً من ذلك أن من مسؤولية الآخرين تقديم تنازلات.
* التهديد بالانسحاب إن لم تلبَّ المطالب.
* اقتراح مكافآت أو عقوبات صريحة أو مستترة للآخرين لقبولهم تفضيلات المرء أو عدم قبولهم لها.
* إجراء "صفقات جانبية" وصفقات مستترة مع الآخرين للحصول على دعمهم.

---

* المصدر:

Roy Lewicki. *Decision-Making in Conflict Situations*, National Institute for Conflict Resolution. 1985.

* اللجوء إلى السلوك العدائى المصمم من أجل إرغام أعضاء المجموعة الآخرين أو إرهابهم.
* محاولة السيطرة على النقاش.
* محاولة التحكم فى جدول أعمال الاجتماع - المواضيع التى ستناقش، وتوقيت مناقشتها، المعلومات التى يمكن تقديمها، ... إلخ.

٢ - المساومة التكاملية:

قد يحاول أعضاء المجموعة أن يستخدموا أيضًا إستراتيجية المساومة التكاملية، مفترضين أن قرار المجموعة سيتخذ من خلال عملية تعاونية فى جوهرها تهدف إلى الربح بأية حال، إذ تبحث المجموعة عن الحل الأمثل للمشكلة، ونتيجة لذلك قد يستخدمون أيًا من التكتيكات التالية أو جميعها:

* الإعلان عن تفضيلاتهم على أنها عناصر ينبغى للمجموعة النظر فيها فى تشخيص المشكلة وتطوير خيارات لحلها.
* المشاركة فى المعلومات حول تفضيلاتهم والأسباب التى تجعلها هامة له.
* طرح أسئلة لمعرفة المزيد عن تفضيلات الآخرين واحتياجاتهم، والطرق التى تتشابه بها مع تفضيلاتهم واحتياجاتهم هم وتختلف عنها
* المشاركة الطوعية فى عملية البحث لتحديد خيارات الحل التى تناسب تفضيلات معظم أعضاء المجموعة واحتياجاتهم، وتحديد ما إذا كانت عملية وقابلة للتطبيق.
* المساعدة فى اختبار خيارات الحل لتقرير ما إذا كانت تلبى احتياجات جميع الأطراف وما إذا كانت عملية وقابلة للتطبيق.
* تقرير ما إذا كانت توجد معايير موضوعية للاختيار من الخيارات المفتوحة لتحديد أيها الأمثل.

٣ - إستراتيجيات بناء الائتلافات:

وأخيرًا قد يحاول أعضاء المجموعة اللجوء إلى إستراتيجية بناء ائتلاف. هذه الإستراتيجية تحاول التوصل إلى "إجماع" بتكوين أكثرية من أعضاء المجموعة ممن يتفقون على مساندة بعضهم بعضًا فى المواقف. وقد يتفق الأعضاء الذين يكتشفون وجود تماثل فى تفكيرهم ضمنًا أو صراحة على الانضمام معًا فى السعى إلى هدفهم المشترك. ومع تشكل الأزواج يجرى التفاهم حول التفضيلات والأولويات الفردية وتعديلها وإعادة

تشكيلها ضمن منظور جماعى يمكن لجميع أعضاء الائتلاف تأييده. وهكذا يبرز إجماع المجموعة من التضاعف السريع الناجم عن المقايضات الصريحة أو الضمنية بين الأزواج أو أعضاء المجموعة، التى تكون أحيانًا عابرة وغير لفظية فى طبيعتها. وفور تشكل ائتلاف أو أكثر ستحاول الائتلافات ممارسة نفوذ جماعى على باقى أعضاء المجموعة للانضمام إليها وتبنى وجهة النظر السائدة. وإن كان يوجد ائتلاف واحد مسيطر، فإن باقى الأعضاء يشعرون بالضغوط التى تدفعهم نحو الالتزام برأى الجماعة والإجماع المطلق. وإن وجد أكثر من ائتلاف واحد قد تحاول الائتلافات الأكبر أن تسحق الأصغر، أو قد تستخدم الائتلافات تكتيكات القوة المتوافرة لها.

وستتأثر الضغوط على أعضاء المجموعة لتغيير وجهة نظرهم بالمعيار المعلن عنه الذى ستستخدمه المجموعة للتوصل إلى قرارها. فإذا كانت المجموعة ستتخذ قرارها بالاتفاق الجماعى ستستمر الضغوط المؤثرة إلى أن يعتقد أحد الائتلافات أن بإمكانه أن يقرر النتيجة. ومن الأرجح أن يتعرض أعضاء الأقلية الذين لا يؤيدون وجهة نظر الأكثرية إلى التجاهل والنبذ. وعلى العكس من ذلك، إذا كان الإجماع المطلق مطلوبًا؛ ستوجه جهود التأثير وتكتيكاته إلى جميع أعضاء المجموعة لتبنى منظور مشترك أو تأييد قرار مشترك أو كلا الأمرين معًا.

٦٢

إدارة النزاع بين المجموعات

لقد تم تطوير إستراتيجيات كثيرة لتحليل النزاعات بين المجموعات والتعامل معها. وفى الصفحات التالية يحدد إريك نيلسن Eric E. Neilsen سلسلة من المداخل السلوكية والبنيوية والمتعلقة بالموقف.

طرق فض النزاعات*

لننظر إلى بعض التكتيكات التى يمكن استخدامها للتعامل مع النزاع. هناك فعليًا عدد لا يحصى من الطرق التى يمكن أن يتبعها المرء لوقف نمط معين من الصراع بين المجموعات أو التخفيف منه، ولكنه من المحتمل أنه يمكن عند نقطة ما وضع جميع هذه الطرق ضمن سلسلة متصلة تمثل كل منها مزيجًا مختلفًا لمدخلين أساسيين: وقف السلوك التنازعى نفسه دون اعتبار التغيير فى المواقف من جهة، وتغيير مواقف اللاعبين الرئيسيين بحيث لا يعود لديهم ما يقتتلون حوله من جهة أخرى. (انظر الشكل ٦٢ – ١).

الفصل الجسدى:

يتمتع الفصل الجسدى للمجموعتين المتنازعتين بمزيتين واضحتين هما منع إلحاق المزيد من الضرر، ومنع توليد تبريرات إضافية للقتال على أساس ما يحدث ضمن المعركة نفسها. وإذا كان لدى الفريق المتدخل القدر الكافى من القوة، فهذا الفصل هو شىء يمكن القيام به بسرعة. ومن الممكن أن ينجح هذا التكتيك نجاحًا خاصًا إذا لم تكن المجموعتان المتنازعتان مستقلتين إلى حد كبير، وإذا لم يكن الطرف المتدخل يعتمد على تعاونهما إحداهما مع الأخرى؛ لكى يتم التوصل إلى النتيجة المطلوبة. ومن سلبيات هذا التكتيك أنه قد يحتاج إلى مراقبة مستمرة للحفاظ على الفصل بين المجموعتين، خاصة إذا كانت

---

* المصدر: مقتطفات مأخوذة من:

Eric E. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict," *In Managing Group and Intergroup Relations*, edited by J. W. Lorsch and P. R. Lawrence, pp. 334-39. Homewood, IL: R. D. Erwin, 1972.

الأمزجة حامية ومستويات الطاقة مرتفعة. كما أن هذا التكتيك لا يشجع أعضاء المجموعتين المتنازعتين على تغيير موقفهما إحداهما من الأخرى. على العكس من ذلك، فإن نقص المعلومات الموضوعية عن أحد الخصوم يشجع أعضاء مجموعة ما على تعزيز مواقفهم السلبية من خلال تكوين الصور الخيالية غير المكبوحة. والأهم من هذا وذاك، ليس فى هذا التكتيك فائدة كبيرة لمن يعتمدون على التعاون الإيجابى بين الفريقين المتناحرين لإتمام مهمة ما. ففى رأيهم لا يعدو هذا التكتيك أن يكون إجراءً لإيقاف فجوة، أى طريقة لمنع المزيد من الضرر ريثما يتم وضع تكتيك آخر.

الشكل (٦٢ - ١) إستراتيجيات فض النزاعات بين المجموعات

الحل السلوكى						حل تغيير المواقف
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

١- افصل المجموعتين جسدياً، مخففًا للنزاع بتقليل فرصة التفاعل.

٢- أتح المجال للتفاعل حول القضايا التى تسود فيها أهداف سامية والتى تم فيها الاتفاق مسبقًا على قواعد صنع القرار.

٣- أبق المجموعتين منفصلتين ولكن للقيام بمهمة التوحيد استخدم أفرادًا تراهم كلتا المجموعتين أنهم جديرون بإعطاء المهمة مكانة عالية، ويتمتعون بخصال شخصية تتوافق مع المثل العليا لكلتا المجموعتين وبالخبرة الضرورية لفهم مشكلات كل من المجموعتين.

٤- أَجْرِ مفاوضات مباشرة بين ممثلين لكل من المجموعتين حول جميع القضايا المسببة للنزاع، بحضور أفراد ينظر إليهم على أنهم حياديون فى النزاع، ويتمتعون بخصال شخصية وخبرة توليها كلتا المجموعتين قيمة كبيرة.

٥- أَجْرِ مفاوضات مباشرة بين ممثلين لكل من المجموعتين دون حضور مستشارين من طرف ثالث.

٦- أَجْرِ تبادلاً بين بعض موظفى المجموعتين لفترات زمنية متفاوتة، بحيث تتضح المدركات المتباينة وتبريراتها من خلال التفاعل اليومى وازدياد معرفة ما تقوم به المجموعة الأخرى من نشاطات، ثم حاول إجراء مفاوضات مباشرة، بعد أن يكون أعضاء كل مجموعة العائدين إليها قد قاموا بتقديم تقارير لمجموعتهم.

٧- اطلب تفاعلاً مكثفًا بين المجموعتين المتنازعتين فى ظل ظروف يكون فيها إخفاق أية منهما فى التعاون أكثر تكلفة لها من الاستمرار فى القتال، بغض النظر عن طريقة سلوك المجموعة الأخرى.

التفاعل المحدود:

خفض التفاعل بحيث يقتصر على القضايا التى تسود فيها أهداف سامية والتى تم فيها الاتفاق على قواعد صنع القرار يوفر مزية إتمام شىء من العمل المشترك، لكن فائدته تعتمد على ما إذا كانت المجالات التى يكون لدى اللاعبين الرئيسيين استعداد للتعاون فيها، إن وجدت، لها أية فائدة للذين هم فى مركز يمكنهم من فرض هذا الحل. كما أنه من المحتمل أن تكون المراقبة المستمرة ضرورية، إذ يمكن بسهولة أن يستخدم اللاعبان الرئيسيان الفرص المتاحة للتخاطب كى يشنا هجمات إضافية. ويمكن أن يكون لهذا التكتيك فائدة كبيرة فى الأوضاع التى يكون فيها الاعتماد المتبادل بين المجموعتين محدداً بصورة واضحة وثابتاً على مر الزمن، وحيث تكون القرارات المشتركة التى ينطوى عليها هذا التكتيك روتينية بصورة عامة. ويكون التكتيك فى أقل حالاته فائدة حين تحتاج المجموعتان إلى التعاون فى مجموعة متنوعة من القضايا أو حين تتغير المجالات التى تتطلب تعاوناً كثيراً ومتكرراً ولا بد من التوصل باستمرار إلى إجراءات جديدة لصنع القرار. وهذا التكتيك مثل الذى سبقه لا يلعب دوراً كبيراً فى تغيير المواقف؛ فالحافز الأساسى للقتال يستمر إلى ما لا نهاية أو يعاد تحويله فى اتجاه أكثر ضرراً.

استخدام عناصر موحِّدة:

إن استخدام أفراد ترى كلتا المجموعتين أنهم يمتلكون مكانة شرعية عالية وخبرة واسعة ومجموعة من الخصال الشخصية تتوافق مع المثل العليا لكلتا المجموعتين – يعطى فائدة فى أنه يتيح لكل من الطرفين المتنازعين تنسيق نشاطات الطرف الآخر فى مجموعة متنوعة من القضايا فى الوقت الذى لا يكون من الضرورى لهما فيه أن يتفاعلا أحدهما مع الآخر بصورة مباشرة. وبذلك يمكن استخدام ذلك مع الفصل الجسدى أو مع سياسة تسمح بشىء من التفاعل حول قضايا روتينية. وقد بين لورنس Lawrence ولورش Lorsch أنه من المعتاد استخدام هذا التكتيك من قبل شركات تحتاج إلى الحفاظ على مستويات عالية من التنسيق بين المجموعات الوظيفية ذات التوجهات فى العمل الواضح اختلافها. على سبيل المثال، فى بعض قطاعات صناعة البلاستيك مهمة الإنتاج مؤكدة إلى حد بعيد ومهمة الأبحاث غير مؤكدة بتاتاً. وكما سبق ذكره، يشجع هذا الوضع النزاع بين المجموعات. وقد وجد هذان المؤلفان أن نوعية العلاقات بين وحدات الأبحاث والإنتاج تكون أفضل فى المنظمات التى يعتبر فيها الأشخاص الذين عهد إليهم بمهمة التنسيق بين

هذه الوحدات على مستوى عالٍ من الخبرة والسلطة المشروعة، وأن شركاتهم بصورة عامة أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية مما هو الحال فى الشركات التى لا يتمتع فيها الأشخاص المكلفون بمهمة التوحيد بتلك الصفات. وتدل بعض الأبحاث التى قام بها مؤلف هذه المقالة على أن تمتع أولئك الأشخاص بصفات شخصية تعتبر قيمة بصورة عامة - الثقافة، الخلفية التجارية، الأسلوب الشخصى - يمكن أن يلعب دوراً مماثلاً فى أهميته. ووجد أثناء دراسته للعلاقات بين الأقسام فى شركتين صغيرتين أن التنسيق بين أزواج الأقسام يكون أفضل بكثير حين يتمتع الأشخاص المكلفون بمهمة التوحيد بصفات تعتبرها كلتا المجموعتين قيمة، حتى فى الحالات التى لا تشير فيها درجات السلطة والخبرة إلى اختلافات فى نوعية عملهم التوحيدى.

وإحدى المصاعب الرئيسية فى تنفيذ هذا التكتيك هو العثور على الأشخاص الرائعين الذين يلبون جميع المتطلبات. فببساطة، هناك شركات كثيرة قد لا تكون لديها الموارد أو الصقل المطلوب لتحقيق ذلك. كما أن هذا المدخل يماثل التكتيكين اللذين سبق بحثهما فى أنه لا يشجع على تغيير المواقف. وفى بعض الحالات - وهى الحالات التى يتطلب العمل فيها اختلافات فى التوجه - قد يكون هذا ميزة هامة. ولكن حيث يكون الحال خلافاً لذلك، لا يكون هذا التكتيك مرغوباً فيه إلى حد كبير.

مستشارون من طرف ثالث:

ومن التكتيكات التى تمثل شيئًا من التوازن بين محاولات تغيير المواقف من جهة والإيقاف المباشر للسلوك التنازعى من جهة أخرى تكتيك ينطوى على استخدام مفاوضات مباشرة بين ممثلين للطرفين المتحاربين بحضور مستشار من طرف ثالث تعطى المجموعتان قيمة كبيرة لنصائحه وأفعاله.

والنشاط التفاوضى نفسه يشجع على توضيح افتراضات كل من الطرفين وسبر حوافزه - وهذا فى جوهره مجابهة واضحة للاختلافات. وهكذا فهو يهيئ المسرح لتعلُّم أشياء جديدة. وإذا كانت آراء الطرف الثالث ومشورته تعتبر ذات قيمة كافية، فإن وجوده سيمنع الانزلاق إلى إطلاق النعوت السيئة أو الانفجارات الانفعالية الأخرى وسيقوم بصورة عامة بوظيفة كابح للمزيد من السلوك التنازعى الصريح. وإذا كانت لدى الطرف الثالث المهارة الكافية، فهو أيضاً سيوجه المفاوضات بطرق تميل إلى تحقيق أفضل النتائج، مثل ترتيب مراحل التميز والاندماج بشكل متسلسل، والمحافظة على التوترات ضمن

مستوى معتدل، وإضفاء مكانته على الطرف الأضعف بحيث يتم التوصل إلى توازن للقوى وبحيث لا تقف قضايا ذات تأثير نهائى عقبة فى وجه عملية المجابهة.

مفاوضات بدون مستشارين:

إن جمع ممثلين للمجموعتين معًا لإجراء مفاوضات بدون حضور طرف ثالث ينطوى على المجازفة بحدوث المزيد من النزاع، إذ لا يوجد شخص يسيطر على حدة الطباع. لكن يمكن القول إنه إذا كانت الحاجة لتسوية الخلافات لها أهمية كافية لكلا الفريقين، فإن الاتفاقات فى ظل هذه الظروف قد تنطوى على درجة أكبر من تغيير المواقف وقبول الطرف الآخر. فالمشاركون يقومون وحدهم بالعمل كله ومن ثم فإن التجربة أكثر تركيزاً. وبالطبع فإن مفتاح إنجاح هذا التكتيك هو فى جعل حافز تسوية النزاع قوياً إلى درجة تجعل المفاوضين على استعداد لأن يشقوا طريقهم عبر القضايا على الرغم من الأخطاء التى يحتمل أن يرتكبوها بدون حضور طرف ثالث. ومن طرق إيجاد مثل هذا الحافز جعل الحاجة إلى التعاون حاسمة لكل مفاوض بغض النظر عما يفعله الطرف الآخر. فعلى سبيل المثال، إذا كان من المحتمل أن يؤدى فشل كل مفاوض إلى خسائر يتعرض هو أو مجموعته لها تكون معادلة لأى شىء يمكن أن يسببه الطرف الآخر له أو تزيد عليه قليلاً، عندئذ يصبح التعاون نفسه ولذاته هاماً، والأرجح أن يكون المفاوض أكثر مرونة فى مطالبه. ومثل ذلك الوضع التى تتعرض فيه كلتا المجموعتين لخطر التشتيت أو إعادة التنظيم من قبل طرف ثالث قوى، كالإدارة العليا مثلاً، إذا استمر القتال بينهما، ومن ثم التعرض للمصير نفسه الذى ستنتهى إليه المجموعة فى حال فقدانها للسيطرة على نشاطاتها لحساب المجموعة الأخرى. ولا ينبغى أن تكون القوتان النسبيتان للحاجة إلى التعاون من جهة والحاجة إلى تلبية احتياجات المجموعة من جهة أخرى متباينتين إلى حد كبير، وإلا فإن التوصل إلى الاتفاقيات سيتم من أجل البقاء فقط، ولن يعبر الطرفان عن خلافاتهما. ولكن إذا كان من الممكن منع هذا التباين فإن التوتر المتولد عن محاولة تلبية احتياجين فى وقت واحد يمكن أن يؤدى إلى تغيير كبير فى المواقف.

مبادلة الأعضاء:

من مشكلات نوع المفاوضات التى لا يشترك فيها سوى ممثلين للاعبين الرئيسيين أن الاتفاقيات على طاولة المفاوضات قد يفسرها الأعضاء الذين لم يشاركوا فى المفاوضات،

ومن ثم لم يتعرضوا مباشرة لضغوط الاضطرار إلى التوصل إلى اتفاق، على أنها خيانة. وحتى حين لا تظهر أفكار عن الخيانة، قد يفسر الأعضاء اتفاقية جديدة على أنها مجرد مطلب سلوكى سببه الظروف المهيمنة، وأنها لا تشجعهم على تغيير آرائهم حول أى شىء. ومن الطرق التى تؤدى إلى تهيئة المجال لتغيير أعم فى المواقف هو جعل الطرفين المتحاربين يتبادلان بعض أعضائهما لفترات زمنية كافية، ليصبحوا مطلعين على كيفية عمل المجموعة الأخرى والمشكلات التى تواجهها فى عملها اليومى وكيف يشرح أعضاؤها العاديون مثلهم العليا ومراكزهم وقواعدهم الأساسية ومثل هذه الأمور.

وبعد ذلك يعود الأفراد المتبادلون كل إلى مجموعته. وعلى اعتبار أنهم أعضاء مقبولون لم يضطروا للعمل تحت ضغط المفاوضات فهم قد يكونون فى مركز لنقل تلك البيانات إلى كتيبتيهم أفضل من مركز الممثلين الذين يرزحون تحت شبح الشك بهم. ويمكن عندئذ استخدام تلك البيانات أثناء المفاوضات وبعدها لتقويم الاتفاقيات المبرمة وتشجيع قبول أكبر بها.

ولهذا التكتيك بعض المثالب التى تستحق الذكر. فهو يحتاج إلى زمن طويل قد يكون أطول مما يعتقد الطرف المتدخل أن بوسعه تحمله. وهو يتطلب درجة من الرقى، باعتبار أن التحليل الاجتماعى الذكى من متطلباته. وهو يتطلب تعاونًا طوعيًا من كلا الطرفين. فلا بد أن تكون كل مجموعة على استعداد للتخلى عن بعض أعضائها. ولا بد من تشجيع الأعضاء المتبادلين على جمع بياناتهم بصورة مستقلة. ولا بد من الاستجابة للغرباء المؤقتين بشكل إيجابى، وإشراكهم فى مناقشات صادقة حول كيفية عمل المجموعة وما يعتقده أعضاؤها فعلاً. فمن المحتمل أن الفرد الزائر الذى يُعزل أو يتلقى بيانات سيئة سيعيق نجاح المفاوضات فيما بعد. وأخيرًا فالبيانات التى يحصل الزائرون عليها حتى لو كانت صادقة ودقيقة قد تقنع إحدى المجموعتين (أو كلتيهما) أنها تريد فعلاً قتال الأخرى أو أن الاتفاقيات التى تبرم فيما بعد لا تمثل تغيرًا فى المواقف. ومن ثم فهذا الأمر ينطوى على مجازفة كبيرة.

ومن الناحية الإيجابية، يمكن للمبادلة من هذا النوع أن تبدد مفاهيم خاطئة هامة، وتعطى مؤشرًا لكلا الطرفين عن أفضل مجال يتم التفاوض المثمر فيه، وتؤدى فى نهاية المطاف إلى تغيير دائم للمواقف بحيث تتلاشى مصادر النزاع. وإذا تم ذلك فإن الطرف الوسيط أو أى طرف يعتمد على التعاون بين المجموعتين لن يقلقه بعد ذلك احتمال أن يستمر النزاع فى استنفاذ طاقاته فى محاولة منع حدوثه.

وبسبب سلبيات هذا التكتيك فإنه نادراً ما يستخدم، إذا استخدم على الإطلاق فيما يتعلق بالنزاعات الكبرى فى المؤسسات، مثل التى تحدث بين العمال والإدارة. لكن الشركات تستخدمه لمنع النزاع بين أقسامها الوظيفية المختلفة أو التخفيف منه. فعلى سبيل المثال، تطلب شركات عديدة فى الصناعات التى تتطلب تنسيقًا وثيقًا بين قسمى الإنتاج والأبحاث التطبيقية من موظفيها الجدد فى كل من القسمين العمل لفترة من الزمن فى القسم الآخر لاكتساب معرفة أفضل بمشكلات أعضاء ذلك القسم.

التفاعل المتعدد المستويات:

فى الطرف الآخر من السلسلة المبتدئة بتخفيض النزاع عن طريق التفريق الجسدى يقع تشجيع التفاعل المكثف بين عدد كبير من أعضاء المجموعتين المتنازعتين أو بينهم جميعاً. وكما هى الحال فى التكتيكين السابقين، من المكونات الأساسية فى استخدام هذا التكتيك تطوير مجموعة من الظروف التى يؤدى فيها إخفاق أية منهما فى التعاون إلى تكلفة كبيرة تتحملها، بغض النظر عما تفعله المجموعة الأخرى. وفى الحالة المثالية يرغم هذا الوضع - إذا استطاع طرف وسيط أن يحدثه - الطرفين على مواجهة مفتوحة للخلافات يتبعها تغير أساسى فى المواقف. وبالإضافة إلى كون هذا التفاعل، مثل جميع المفاوضات الأخرى، يستغرق فترة من الزمن، فإن نقطته السلبية الرئيسية هو أن الشروط المطلوبة قد يكون من الصعب إيجادها والحفاظ عليها طيلة الفترة التى يتطلبها حل القضايا. وتشترك فى العملية مجموعتان كاملتان، وليس مجرد بضعة مفاوضين يمكن مسح سلوكهم ومكانتهم بصورة دقيقة. والمتوقع أن يبدأ أعضاء القوى المتصارعة بالتصالح فيما يخص العادات الأساسية للعمل فى حين أنهم يحتفظون بمواقفهم السلبية. وفى بعض الحالات لا يمكن فتح الطريق لنمو روابط عاطفية إيجابية إلا بمرور الزمن وبالتجربة المشتركة. وإذا لم يستطع الطرف الوسيط المحافظة على هيكل المكافآت الموصوف سابقًا على أساس مستمر، حتى ولو كان التقهقر فى تلك الظروف مجرد تقهقر مؤقت، فمن الممكن أن يستغل أحد اللاعبين الرئيسيين أو كلاهما الفرصة لشن هجوم وإعادة العملية عدة خطوات إلى الوراء. كما يوجد أيضاً احتمال أنه إذا كانت الخلافات قوية جداً فقد يختار بعض اللاعبين الرئيسيين أن يتحمل تكلفة رفض التعاون ويسوى الوضع إما بترك المجموعة أو بإجباره على تركها. وعلى الطرف الوسيط قبول هذا الاحتمال والأخذ بعين الاعتبار حاجاته من القوى البشرية وموارده فى العملية....

٦٣

عقلانى لمن؟*

كثيرًا ما تُعرَّف المنظمات بأنها مجموعات من الأشخاص الذين يلتقون معًا للسعى إلى هدف مشترك. ولكن فى معظم الحالات تتشعب الأهداف بقدر ما تلتقى، مما يجعل عقلانية التنظيم الكلى ليست أكثر من مثل أعلى لا يمكن الوصول إليه.

لكن وراء اللاعقلانية الجماعية كثيرًا ما تعمل المنظمات بطريقة عقلانية على نحو بارز من وجهة نظر الأفراد والمجموعات والائتلافات ذات العلاقة المباشرة. وفيما يلى يقدم **جيفرى فيفر** Jeffrey Pfeffer مثالين إيضاحيين ممتازين.

تتضح مدى صعوبة التحدث عن العقلانية فى مواقف صنع القرار الحقيقية فى المنظمات من خلال مثالين. أحدهما هو تشييد نظام العبور السريع فى منطقة الخليج The Bay Area Rapid Transit System. وهو مشروع كبير تلقى تغطية إعلامية واسعة يهدف إلى تشييد نظام نقل جديد حديث وفعال فى منطقة خليج سان فرانسيسكو. ويمكن العثور على تاريخ أكثر اكتمالاً لهذا النظام فى مؤلَّفى كل من هومبرجر Homburger (١٩٦٧) وولف Wolfe (١٩٦٨). وفى الوقت الحاضر يكفى ملاحظة ما يلى:

(١) كانت لجان التخطيط الأولى التى كان لها دور مفيد فى تخطيط نظام العبور السريع واقعة تحت سيطرة شركات مؤهلة لأن تكسب إما بشكل مباشر من العمل فى المشروع أو بشكل غير مباشر من مراكزها بالنسبة للعقارات أو احتمال اشتراكها بصفة شركات ضامنة لتمويل المشروع، و(٢) بصورة عامة لم تكن لدى مجلس الإدارة المعين معرفة بالجوانب الهندسية والفنية للمشروع، و(٣) كان أكبر المتبرعين لمجموعة المواطنين من أجل العبور السريع Citizens for Rapid Transit – وهى المجموعة التى أُعلن عن تأييدها انتخاب السندات الخاصة لتمويل المشروع عام ١٩٦٢ – بنك أمريكا Bank of America وولز فارجو Wells Fargo وبنك كروكر Crocker Bank وتيودور الهندسية Tudor Engineering وبكتل Bechtel ووستنجهاوس الكهربائية Westinghouse Electric وبيت لحم للصلب Bethlehem Steel

---

* المصدر:

J. Pfeffer, *Organizational Design* (Harlan Davidson, Inc. Arlington Heights, IL: 1978), pp. 9-12.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن من الناشر.

وصناعات كايسر Kaiser Industries وشركة برينى Perini Corporation (للعقارات) ووستنجهاوس للكابح الهوائى Westinghouse Air Brake واتحاد أصحاب الأملاك فى وسط المدينة The Downtown Property Owner's Association وبارسونز Parsons وبرنكروف Brinckerhoff وكويد Quade ودوجلاس Douglas (للاستشارات الهندسية) (وولف، ١٩٦٨)، و(٤) تم التعاقد مع بارسونز بالاشتراك مع تيودور وبكتل لتكون المستشار الهندسى لتصميم النظام وبنائه، مع اتفاقية مفتوحة للأتعاب التى ارتفعت من المبلغ المتوقع فى البداية البالغ (٤٧) مليون دولار إلى ما يزيد على (١٢٠) مليون دولار، و(٥) إتمام مشروع العبور السريع متأخراً بضع سنوات بتكلفة (١.٦) مليار دولار بدلاً من الرقم الذى قُدِّر فى البداية وهو نحو (٩٠٠) مليون دولار.

وسؤالنا هو: هل كانت هذه عملية تنظيمية عقلانية، وفعالة فى خدمة أهدافها المزمعة؟ ويجب أن يكون واضحاً أن هذا السؤال يعتمد اعتماداً كبيراً على المكان الذى يقف المرء فيه داخل الائتلاف. فمن وجهة نظر دافع الضرائب، الذى أثقل كاهله بزيادة الضريبة الخاصة على المبيعات، وكذلك بزيادات ضرائب الأملاك، كثير من أوجه النظام ليست عقلانية أو فعالة. ومن وجهة نظر المتبرعين لمجموعة المواطنين من أجل العبور السريع، الذين أغنوا أنفسهم جميعاً إلى حد هائل من العقود المتعلقة بالبناء، كان المشروع ناجحاً وعقلانياً فى الوقت نفسه. وبالتأكيد كلما ارتفعت التكلفة وازدادت المصاعب كان ذلك أفضل لشركة بكتل وشركائها فى المشروع المشترك، فقد كانت تحصل أجور تصميم النظام وأجوراً إضافية لإصلاحه حين لا ينجح التصميم. والعبرة التى نتعلمها هى: ما يبدو أنه سلوك لا عقلانى يؤدى إلى عدم الكفاءة ليس لا عقلانياً إلا عند أولئك الذين لا يربحون من الإيرادات الإضافية المتولدة.

ومثالنا الثانى يتعلق بتوزيع مناصب هيئة التدريس على مجموعات حقول الاختصاص فى كلية تجارة مثلاً. ولنفترض إضافة إلى ذلك أن التسجيل فى المواد هو العنصر الوحيد الذى يؤخذ فى الاعتبار. ومن الممكن أن تتوقع أنه إذا كان من الممكن على الإطلاق وجود وضع يتخذ القرار فيه على أساس حسابى فهو هذا. فواقع الأمر أن الطالب هو طالب وأننا جميعاً نستطيع عدَّ الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. ولكن هل يعتبر الطالب فى المرحلة الجامعية الأولى مثل حامل الماجستير فى إدارة الأعمال، وهل يعتبر حامل الماجستير فى إدارة الأعمال مثل حامل الماجستير المتقدم الذى يدرس مادة اختيارية أو مثل طالب الدكتوراه؟ وهل المقرر الذى يدَرِّسُه محاضر مثل الذى يدَرِّسُه أستاذ مساعد أو الذى

يدَرِّسُه أستاذ؟ وكيف يتم اعتبار الطلاب الذين يدرسون أحد المقررات وهم من أقسام أخرى؟ ما هو الثقل الذى يجب أن يعطى لهم فى تحديد الاحتياجات من الموارد لمجالات التخصص المختلفة؟ ومن المحتمل أنه فى كل وضع من عالم الواقع تتغير مضامين تخصيص الموارد إلى حد كبير بناء على كيفية تخصيص هذه الأثقال. وعلى الرغم من صحة أنه توجد حقائق - أعداد الطلاب والنوع الذى ينتمون إليه وتكوين هيئة التدريس - فإن تقرير كيف يجب عد الطلاب المختلفين لأغراض توزيع الموارد عملية بعيدة عن أن تكون حسابية، مع أنه بعد أن يتم توزيع الأثقال، فإن صنع القرار الفعلى يبدو أمراً روتينياً. وهذا مثال يوجد فيه اتفاق ظاهرى على المقياس، وهو تخصيص المراكز بناء على الأعباء التدريسية وتوجد بيانات موضوعية وفيرة، وعلى الرغم من ذلك يبقى احتمال النزاع والنفوذ مرتبطين بالقرار.

ومن الصعب التفكير فى أوضاع تكون الأهداف فيها متناسقة والحقائق واضحة المعالم إلى درجة لا يعود فيها مجال للاجتهاد والحلول الوسطى. وما هو عقلانى من وجهة نظر ما لا عقلانى من وجهة نظر أخرى. فالمنظمات هى أنظمة سياسية وائتلافات للمصالح، والعقلانية لا تعرَّف إلا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات.

المراجع:

- Homburger, Wolfgang S. "Case Study: San Francisco Bay Area Rapid Transit Planning and Development." *In Urban Mass Transit Planning*, edited by W. S. Homburger. Berkeley: University of California, Institute of Transportation and Traffic Engineering, 1967.
- Wolfe, Burton, H. "Bart Probe." *Bay Guardian*. 18 June, 30 Aug., 1 Nov., and 24 Dec. 1968.

٦٤

سلطة بلا قوة

كثيرًا ما يُنظَر إلى كبار المديرين التنفيذيين على أنهم أشخاص على قدر كبير من القوة. لكنهم أيضًا يعتمدون على غيرهم. وفى الصفحات التالية يستكشف ديفيد كلابريا David Calabria مفارقة دور كبار المسؤولين التنفيذيين بطريقة تولد نظرات ثاقبة كثيرة لطبيعة القوة المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص.

كبار المسؤولين التنفيذيين ومفارقة القوة*

يواجه كبار المسؤولين التنفيذيين مشكلة تتعلق بالقوة. فهم يتمتعون بسلطة رسمية كبيرة، لكن استبانة وزعت على ما يقرب من (٤٠٠) مدير تنفيذى أظهرت أن واحداً من كل ثلاثة منهم ذكر أنه يقلق عدة مرات سنوياً من أن يزاح بشكل مفاجئ من منصبه.(١) ويبدو أن هذه المخاوف لها ما يبررها. ففى عام ١٩٧٧ كان مديرون تنفيذيون أمضوا فى مناصبهم أقل من سبعة أعوام يترأسون ثلثى الشركات الأمريكية الكبيرة. (٢)

ولهذا المعدل العالى للتغيير سبب واحد - عدم القدرة على حل مفارقة القوة. فعلى الورق، يتمتع المسؤول التنفيذى الأكبر بقوة كاملة، أما فى الواقع فإنه كثيراً ما يكون عديم القوة، أحياناً بسبب عدم الكفاءة، ولكن فى حالات أكثر بسبب أن الفخاخ المتأصلة فى طبيعة الطرق التى تنظم عمله تقوض مكانته. ولحسن الحظ من الممكن تحديد هذه الفخاخ وتجنبها.

---

* المصدر:
David C. Calabria, "CEOs and the Paradox of Power," *Business Horizons*, January-February, 1982, pp. 29-31.
معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك.

(١) مسح أجراه جون أرنولد John Arnold من أنظمة إكزيك - تراك Exec-Trak Systems (كُتب عنه فى صحيفة بوسطن جلوب *Boston Globe*، ١٩ آب ١٩٧٧).

(٢) Isadore Barmash (New York:Lippincott, 1978), 111.

ينبع انعدام القوة من الصفة الواحدة التى تفصل بين الإدارة والمهن الأخرى، ألا وهى الاعتماد على الغير.[٣] ووجود الاعتماد على الغير فى الشركة الحديثة فيه سخرية كبيرة. فالبيروقراطيات العقلانية أُوجدت للقضاء على أهواء الحكام العشوائية والمفاجئة، لكن البيروقراطيات أوجدت بدورها أشكالاً أخرى من الاعتماد على الغير. ففى البيروقراطية يمنع تقسيم الأعمال أى فرد من أن يكون لديه تحت سلطته جميع المهارات أو الأشخاص الذين يحتاج إليهم للنجاح. فقلة الأموال والمواد الخام والأملاك والمواد الأخرى تولد الاعتماد على الأشخاص الذين يسيطرون على هذه الموارد. وكما قال مدير أحد البنوك الكبرى: "كل شخص يتمتع بقوة إلى أن يحاول استعمالها. عندئذ ترى مدى حقيقة تلك القوة. فأنا أبدو متمتعًا بالقوة ولكن من المستحيل أن أتصرف بشكل أحادى."[٤]

إن الاعتماد على الغير هو حقيقة فى حياة الإدارة وهى حقيقة تولد فى الوقت نفسه الفخاخ والفرص. فمن جهة، الاعتماد يولد نقاط ضعف. وكبار المسؤولين التنفيذيين هم أنفسهم خاضعون لسيطرة علاقة القوة. فلا بد لهم من إصدار أوامر تطاع، ومن تبرير أهوائهم الشخصية على أسس جماعية وغير شخصية، ومن الوفاء بوعودهم بمنح المكافآت أو إنزال العقوبات.[٥] ويمكن للمرؤوسين الامتناع عن تنفيذ أوامر كبير المسؤولين التنفيذيين إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبذلك يتحكمون فى حياته المهنية وفى نفوذه.

ومن جهة أخرى، فإن الاعتماد على الغير يشجع كبار المسؤولين التنفيذيين على اكتساب القوة. يقول الدكتور جوناس كولر Jonas Kohler وهو طبيب نفسى من نيويورك: "إن لكل شخص فى تلك المناصب العليا نقاط ضعف، لكن احتمال إصابتهم أقوى؛ لأن جميع من هم فى مراكز أدنى يتنافسون جاهدين على احتلال مناصبهم. لذلك فعلى المسؤول التنفيذى أن يكرس جزءًا هائلاً من وقته لتعزيز قوته."[٦] وبالإضافة إلى ذلك، بيَّن ديفيد مكليلاند David McClelland أن المرؤوسين حين يكون لديهم رؤساء أقوياء يكافئونهم بالمعنويات العالية والأداء الجيد.[٧] والقوة هى ترياق الاعتماد على الغير. فهى تمكن كبير المسؤولين التنفيذيين من تخليص نفسه من الفخاخ التنظيمية.

(٣) - Leonard R. Sayles, Managerial Behavior: *Administration in Organization Complex* (New York: McGraw-Hill, 1964).

(٤) - "Life at the Top: The Struggle for Power," *in Life in Organizations*, ed. Rosabeth Moss Kanter and Barry A. Stein (New York: Basic Books, 1964), 4.

(٥) - "Life at the Top," 7-8.

(٦) - Barmash, *The Chief Executive*, 56.

(٧) - David McClelland and David Burnham, "Power Is the Great Motivator,"*Harvard Business Review*, March-April, 1976, 102.

ثلاثة فخاخ:

اكتساب القوة والحفاظ عليها ليس بالمهمة السهلة. فطبيعة عمل كبير المسؤولين التنفيذيين نفسها تتضمن ثلاثة فخاخ لا يستهان بها، يمكن لكل منها أن يجعلهم بلا قوة. والخطوة الأولى فى تجنب الوقوع فى الفخ هى القدرة على تحديد الشراك.

* إن مصداقية كبير المسؤولين التنفيذيين تتعرض لتهديد دائم. فهو مكلف بضمان مستقبل الشركة. والتخطيط للمستقبل هو أمر غير مؤكد ويمكن لأفضل الخطط الإستراتيجية أن تتقوض بفعل تغيرات أو ظروف فى البيئة تقع خارج سيطرة كبير المسؤولين التنفيذيين، مثل الأوبك أو التضخم أو جمهور المساهمين. والطريقة التى يستجيب فيها كبار المسؤولين التنفيذيين لهذه التهديدات تحدد ما إذا كانت مصداقيتهم ستُدعم أو تتقلص.

وتزداد المصداقية حين يستجيب كبير المسؤولين التنفيذيين لتحديات السوق بأفكار مبتكرة وتنظيم مبتكر يزيد من قابلية نمو الشركة بشكل ملحوظ. وهذا النوع من الاستجابة هام بشكل خاص حين تؤثر الظروف الخارجية فى الشركة بصورة سلبية.

ويقع كبار المسؤولين التنفيذيين فى الفخ حين يستجيبون للظروف المهددة بتخفيض النفقات، أى بالتركيز على التذبذبات والنتائج القصيرة الأمد، والقيام بقدر أقل من التفويض بالسلطة، وزيادة الإشراف على المرؤوسين، وتعريف الإنجاز بأنه تحديد التفاصيل. وقد وجد فريدريك فوكس Frederick Fox وبارى ستو Barry Staw أنه يمكن الاعتقاد بأن المسؤولين التنفيذيين الذين يقعون فى الفخ هم المرشحون أكثر من أية فئة أخرى لزيادة التزامهم بالسياسة التى سبق اختيارها بدلاً من خفض ذلك الالتزام، وللتصلب فى دفاعهم عن مثل هذا الموقع.(٨)

وحين يتخلى كبار المسؤولين التنفيذيين عن الأهداف الطويلة الأمد فإنهم يتخلون عن فرص بناء المصداقية، ومن ثم يجعلون أنفسهم عديمى القوة. ويستجيب المرؤوسون لهذه الحالة بسحب احترامهم وولائهم والتزامهم.

* كثيراً ما يفقد كبار المسؤولين التنفيذيين الصلة بالمعلومات الهامة. ومن السخرية أن فقدان الصلة هذا قد يأتى من التعامل بشكل جيد مع الفخ الأول. فمع عزل هؤلاء المسؤولين لأنفسهم عن التفاصيل والعمل الروتينى، يوجدون مسافة أكبر بينهم وبين النشاط اليومى الذى يشير إلى نجاح الشركة فى السوق أو فشلها.

(٨) - Frederick Fox and Barry Staw, "The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance on Commitment of a Course of Action," *Administrative Science Quarterly*, September 1979: 449-71.

فبدلاً من كون البيانات فى متناول أيديهم بصورة مباشرة، يعتمدون على تقارير مرؤوسيهم. وهذه التقارير، حتى فى ظل أفضل الظروف، هى تشويهات للحقيقة. ففى حالات كثيرة جداً تكون الظروف المهيمنة فى أسوأ حالة ممكنة، وتقع هذه التقارير تحت تأثير عدم استعداد المرؤوسين لنقل أخبار سيئة وتأثير خطوات الائتلافات السياسية لكسب القوة.

وحين يجد كبير المسؤولين التنفيذيين نفسه معزولاً عن المعلومات وغير واثق من ولاء مرؤوسيه، يشعر بالوحدة. "يحاول كثير من كبار المسؤولين التنفيذيين موازنة الشعور بالوحدة بالعثور على **أنا** ثانية، أى شخص أو اثنين يفضى لهما بمكنوناته ويتخلى معهما عن حذره. والنتيجة فى حالات كثيرة جداً أنه يشكل فريقًا من المتملقين الأذلاء من أعضاء هيئة الموظفين المخلصين غير المؤذين عادة الذين يأكل معهم ويجرى من خلالهم تجارب مسبقة على أفكاره ومقترحاته بصورة متكررة. وللأسف، فى حين أنه يسعى للحصول على استجابة ذات مغزى، فإن كل ما يحصل عليه فى كثير من الأحيان لا يتعدى الموافقة المتحمسة. وما لم يدرك حقيقة تلك الموافقة فإنها ستسىء إليه. وإذا وصلت الحالة إلى درجة متطرفة – كما يحدث فى كثير من المرات – فإن النهاية المؤكدة هى خيبة الأمل له بل أحيانًا كارثة تحيق بالشركة وموظفيها."(٩)

ولحسن الحظ هذه المشكلات قابلة للحل أيضًا. إذ يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين أن يحددوا احتياجاتهم من البيانات ويرتبوا لأن تكون فى متناولهم بصورة مباشرة، وبهذا يقللون الاعتماد على المرؤوسين وانحيازاتهم. ويمكن للمسؤولين القيام بمجازفة بسيطة واختيار فريق إدارة مؤلف من أشخاص ذوى خلفيات وتجارب وأفكار مختلفة لديهم استعداد لتحدى أفكار المسؤول، وبذلك يتفادون متلازمة "تمامًا كما تقول يا سيدى." وختامًا يمكن لكبير المسؤولين التنفيذيين أن يبرم عقد علاقة شخصية قابلاً للتنفيذ مع كل عضو فى الفريق. وتتطور هذه العقود عبر سلسلة من المراحل، وإذا رأى المرؤوسون أن أحكام المسؤولين حاسمة وذات مصداقية فإن تأثير المسؤولين فيهم يتجاوز القوة المكتسبة من مناصبهم. (١٠)

* ويتعرض المسؤولون التنفيذيون إلى هجوم دائم من "المجموعات الضاغطة" المسماة "مالكو الأسهم." فهم يشكلون تحديًا كبيرًا لصنع القرار التجارى لأنهم يريدون أن يكونوا جزءًا من العملية. ومصالح هؤلاء وحوافزهم طويلة المدى ولا يمكن تجاهلها.

(٩) - Barmash, *The Chief Executive*, 19.

(١٠) - John Gabarro, "Socialization at Top: How CEOs and Subordinates Evolve Interpersonal Contracts," *Organizational Dynamics*, Winter 1979.

وكما يعلق الدكتور يوجين جننجز Eugene Jennings: "اليوم تتزايد مشاركة رئيس مجلس الإدارة شخصياً بوصفه كبير المسؤولين التنفيذيين فى ترويج قضية الشركة فى مجال الرأى العام. وقدرته على إقناع مالكى الأسهم المعارضين، والناشطين من المستهلكين، بل حتى الموظفين المنزعجين بجدارته لأن يبقى فى مركز القوة الذى يحتله ستحدد درجة فاعليته كما ستقرر فى نهاية المطاف تثبيته فى منصبه."(١١)

وهناك أدبيات تزداد عدداً حول هذا الموضوع تنصح كبار المسؤولين فى تسييرهم لعلاقاتهم الخارجية. وبإيجاز تقترح هذه الأعمال التحضير الجيد قبل منازلة الجماعات الضاغطة، وذلك بالانفتاح والإبقاء على قنوات الاتصال مع تلك المجموعات والتفاوض معها على نتائج تعود بالفائدة على الطرفين. ويزداد باستمرار حجم الشركات التجارية التى تتعرض للتمحيص من قبل الجمهور. والمسؤولون الذين يستطيعون دخول الساحة العامة وكسب تأييد مجموعات الجماهير التى يجدوها هناك سيكتسبون قوة ونفوذاً أكبر بكثير من القوة والنفوذ المرتبطين بمناصبهم الرسمية. ولكن إذا لم ينجح المسؤولون فى اكتساب تأييد الجمهور لشركاتهم، فسيشعرون أنهم عديمو القوة والسيطرة.

العثور على حليف:

إن كبار المسؤولين التنفيذيين أشخاص أقوياء، لكن قبضتهم على قوتهم هشة. وهم يحتلون أكثر المناصب قوة فى الشركات، لكنهم يمكن أن يتجردوا من قوتهم بفعل فخاخ هى من طبيعة منصبهم. ويمكن لهم التغلب على هذه الفخاخ التنظيمية لكنهم يحتاجون إلى المساعدة. وعلى الرغم من أن الاحتمال سيبدو ضعيفاً للوهلة الأولى فالشخص الذى يمكنه تقديم هذه المساعدة بكثرة هو كبير مسؤولى شؤون الموظفين.

فالمسؤولون التنفيذيون من جهتهم يستطيعون تحرير مديرى شؤون الموظفين من الظروف التى تحد من قوتهم ومن مستقبلهم الوظيفى، وهذه الظروف هى حرمانهم من اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالموارد البشرية، والتقليل من سلطتهم على أيدى رؤسائهم، وعدم الاعتراف بما يقومون به من عمل، وكونهم مديرى موظفين وليسوا مديرى خطوط إنتاج، وقيامهم بأعمال شؤون الموظفين الروتينية فقط، وعدم قيامهم سوى بعمليات معروفة النتائج، وكون سلمهم الوظيفى محدوداً، وتجنبهم للنشاط السياسى فى المنظمة.

---

(١١) - Barmash, *The Chief Executive*, 117.

ويمكن لمسؤولى شؤون الموظفين بدورهم مساعدة المسؤولين التنفيذيين بتقديم الخدمات التالية لهم.

* توفير سهولة الوصول إلى بيانات التوظيف التى يمكن للمسؤول أن يستخدمها ليطمئن مجلس الإدارة أن لدى الشركة قوة عاملة ستستجيب بنجاح لتحديات السوق وتحبط أية دعوى تستند إلى سياسة اتخاذ إجراءات إيجابية affirmative action (ضد التمييز فى التوظيف).
* إجراء ترتيبات لتدفق المعلومات إلى المسؤول تتيح له معرفة ما إذا كان لدى الشركة الموظفون الإداريون اللازمون لتحقيق أهدافها فى المنتج وفى السوق وأهدافها المالية.
* تمكين المسؤول من تبنى القيم الاجتماعية والشخصية الجديدة التى تظهر فى الشركة وفى السوق.
* لعب الأدوار بالنسبة لقرارات المسؤول التى قد تؤثر تأثيراً سلبياً فى المستقبل الوظيفى لبعض المرؤوسين البارزين أو على مراكزهم أو قوتهم.
* مساعدة المسؤول فى معرفة مدى تحكم المديرين والمسؤولين المختلفين بالموارد الرئيسية فى الشركة.
* جمع مراكز القوى المختلفة معاً من خلال الدبلوماسية لحل النزاعات؛ كى تتمكن الشركة من البقاء.
* إعداد دليل للمسؤول لاستخدامه فى القيام بتحليل سياسى لتجنب الانقلابات على السلطة.
* استخدام معرفة كفاءات الموظفين وانتماءاتهم السياسية لإتاحة المجال لأن يعرف المسؤول على من يستطيع أن يعتمد.
* توظيف موظفين فى الإدارة يتمتعون بالمهارات التى تحتاج إليها الشركة والمسؤول.
* إطلاع المسؤول أولاً بأول على الأبحاث الخاصة بالقوة فى الإدارة والنشاط السياسى فى المنظمات.

ولا شك أن التمتع بمنصب كبير المسؤولين التنفيذيين سيبقى أمراً مثيراً ولكنه خطر. ومن الممكن أن يضيف فهم الفخاخ المتأصلة فى طبيعة وظيفة كبير المسؤولين التنفيذيين وعقد تحالف مع كبير مسؤولى شؤون الموظفين إضافة كبيرة إلى أمن كبير المسؤولين التنفيذيين وثباته فى مركزه.

٦٥

الجنس* والسياسة فى الشركات

فى أيلول ١٩٨٠ تلقت مارى كننجام Mary Cunningham ترقية إلى منصب نائبة مدير فى شركة بنديكس Bendix Corporation وهى فى التاسعة والعشرين من العمر. وكانت أصغر امرأة تحتل مثل هذا المركز فى شركة كبرى بهذا الشكل. وبعد أسبوع واحد فقط، قدمت استقالتها بعد أن وجدت إشاعات عن علاقة لها مع رئيس مجلس الإدارة ويليم أجى William Agee (الذى تزوجته فى حزيران ١٩٨٢) طريقها إلى عناوين الصحف الكبرى. وفى الصفحات التالية تروى جيل شيهى Gail Sheehy جزءًا من القصة، وهى قصة تطرح السؤال عما إذا كانت للنساء اللواتى يشغلن مناصب تنفيذية فرص عادلة فى عالم شركات اليوم.

انهيار مسؤولة فى شركة*:

اعتادت مارى كننجام أن تغادر جناح المديرين فى شركة بنديكس بعد دوامها اليومى المعتاد البالغ (١٤) ساعة، وتهجع إلى سريرها ومعها حقيبة كبيرة، وتدون ملاحظات لكتاب تقوم بتأليفه يعالج أساليب الإدارة. كما أنها قامت بكتابة خطتها فى الحياة.

فعقدها الثالث سيكرس للعثور على نقاط ضعفها.

والرابع سيخصص لتطوير مؤهلاتها والوصول إلى الاستقلال المالى.

وسيكون عقدها الخامس هو الوقت الذى تبدأ فيه السباق للحصول على القوة الحقيقية.

وقد أدركت أنه لا يوجد فى هذه الخطة مكان للحب.

لم يكن يمكننى يا عزيزى أن أحبك إلى هذا الحد

لو لم أكن أحب القوة أكثر منك.[١]

---

* يقصد بالجنس هنا الذكورة والأنوثة.

المصدر: مقتطف (معاد نشره بعد الحصول على إذن من The Toronto Star Syndicate) من

- Gail Sheehy, "The Crash of a Corporate Woman," *Toronto Star*, 18 and 19 October, 1980, pp. 91-92, and pp. D1 and D2.

(١) حاشية المترجم: هذا تحريف بسيط لبيتين مشهورين من الشعر الإنجليزى أصلهما: "لم يكن يمكننى ياعزيزتى أن أحبك إلى هذا الحد / لو لم أكن أحب الشرف أكثر منك."

كانت مارى كننجام فى الثامنة والعشرين ولم يكن قد مضى أكثر من عام واحد على تخرجها من كلية التجارة فى هارفارد Harvard Business School، ومع ذلك كانت قد وصلت إلى منصب نائبة للرئيس فى شركة تأتى فى الترتيب الثامن والثمانين بين أكبر الشركات الصناعية فى الولايات المتحدة. وكانت تطمح إلى المزيد.

وقد كتبت (٢٠٠) صفحة من تخطيط المسار الوظيفى فيها أربعة سبل محتملة يمكن اتباع أى منها، وجميعها تقود إلى الخدمة العامة. ولم يكن ذلك مستغربًا، فالنموذجان اللذان اختارتهما فى طفولتها هما ممن تبنوا حملات أخلاقية: داج همرشولد Dag Hammarskjold وغاندى. وخيبة الأمل التى أصيبت بها فى مراهقتها جاءت من اكتشافها أنه لا يمكن لها أن تكون قسيسة.

خيال قوى:

ومع ذلك منذ أن كانت كننجام طفلة صغيرة كان لديها شعور "أننى فى طور الاستعداد، وذات يوم سيطلب منى أن أقوم بشىء له مغزى حقيقى فى العالم."

هل يمكن وجود خيال أقوى من هذا فى عالم الشركات؟

مسؤولة تنفيذية لامعة وجميلة، صديقة حميمة مؤتمنة لرئيس مجلس إدارة بنديكس ويليم أجى، تشاركه فى رحلة بطائرة الشركة وشعرها يلمع تحت أشعة الشمس على ارتفاع (٣٠) ألف قدم، وهما يبحثان حملتهما لإحداث ثورة فى عالم الأعمال الضخمة.

بيل أجى ومارى كننجام. لقد شكلا فريقًا من أكثر الفرق الإدارية سحرًا وديناميكية فى الولايات المتحدة، وكانا يتنقلان بالطائرة فى أرجاء البلاد طوال الصيف الماضى وتحت تصرفهما أكثر من مليار دولار يمكنهما إنفاقها تكدست من مبيعات الأقسام الأخرى للشركة.

بيل أجى ومارى كننجام. كان هدفهما تكييف بنديكس وجعلها قائدة فى مجال التقنية الرفيعة فى القرن الحادى والعشرين.

كان كل شىء متسارعًا لهذا الرئيس لمجلس الإدارة البالغ من العمر اثنين وأربعين عامًا والتحليق النيزكى لمستشارته الحميمة، بحيث إنه حين تهاوى كل شىء وتفكك لاحظت ذلك أمريكا الشمالية بأسرها.

فالقصة احتلت العناوين الرئيسية لمدة أسبوعين منذ دعا أجى المسؤولين التنفيذيين فى شركته للاجتماع فى قاعة كوبو Cobo Hall فى ديترويت ونفى علنًا أن يكون لترقية مارى كننجام السريعة أية علاقة بقصة حب بينهما. وبعد أن عرضت كننجام أخذ إجازة استثنائية بسبب "التلميحات الكاذبة" أعطيت تصويتًا بالثقة من قبل مجلس الإدارة فى بنديكس. ثم فجأة استقالت – تاركة وراءها قائمة طويلة من الأسئلة.

الحسد المخرِّب:

كيف سيؤثر هذا فى المستقبل فى الرجال والنساء الذين يطمحون لإقامة علاقة عمل وثيقة فى مستوى القمة؟ هل تعرض أجى وكننجام لعمل تخريبى سببه الحسد وهل هويا بفعل التمييز المبنى على الأعمار والجنس وبفعل النزعة المحافظة فى الشركة؟

هل أن مارى كننجام ليست سوى لاعبة ذكية فى عالم الشركات أم أنها أكثر من ذلك؟

يلخص السخريةَ فى الوضع شخصٌ من كبار المسؤولين التنفيذيين يعرف الخلفية الدينية القوية التى أتى منها حماس كننجام التبشيرى.

"لو كانت مارى كننجام تحاول الاستيلاء على أى شىء من ويليم أجى، فذلك الشىء لم يكن قلبه – والأكثر احتمالاً أنها أرادت إنقاذ روحه."

وما يلى هو سرد خاص لصعود صاروخ نجاح مارى كننجام وتباطئه المفاجئ ثم تماثله للشفاء مؤخرًا.

* * *

اجتازت مارى كننجام شاشات رادار مندوبى الشركات الباحثين عن مرشحين للتوظيف وكأنها نجم مذنّب. وتركت الانطباعات نفسها لدى كل من أجرى مقابلة معها. فالجميع وجدوها شديدة الذكاء، قوية الشخصية، شديدة الجمال، وشعروا بالعجز أمامها. وكانوا جميعًا يريدون معرفة الحافز الذى يدفعها.

وقامت فرق من مندوبى الشركات بإجراء مقابلات معها وسبر طريقة تفكيرها فى ربيع عام ١٩٧٩ قبل أن تتخرج بمؤهلات مذهلة. فهى خريجة فلسفة من كلية وليسلى Wellesley College وعضوة فى جمعية فاى بيتا كابا Phi Beta Kappa وواحدة من بين ثلاثين طالبًا وطالبة اختيروا من بين (٨٠٠) خريج وخريجة فى إدارة الأعمال لعضوية نادى القرن فى هارفارد Harvard's Century Club على اعتبارهم قادة الغد. وفى عامها

الثانى هناك اختارت عدداً من المقررات أكبر من المعتاد، وارتبطت بعمل ووضعت برنامج مراجعات للامتحان لطلاب السنة الأولى فى إدارة الأعمال وتخرجت بمرتبة الشرف وهى فى سن السابعة والعشرين.

وقد تفحصها فريق من شركة الإخوة سولمون Solomon Brothers بدقة واستنتج أنها "ذات حوافز مذهلة." لكن أعضاء الفريق لم يستطيعوا التوصل إلى السبب. وقد حاولوا، فسألوها: "هل يشكل المال حافزًا لك؟ هل هناك ما يجعلك تستمرين فى العمل حتى الواحدة صباحًا؟" وأجابتهم: "بالتأكيد." وألحوا فى السؤال: "ما هو الشىء الذى تسعين حقًا إلى إنجازه؟"

أجابت: "فى أحد الأيام سيكون لدى ما أقوله، لكننى لست مستعدة لقوله بعد."

وقد جعل ذلك الجواب مارى كننجام تبتسم. فقد عجزوا عن تصنيفها. عجزوا عن القول: "آه نعم! لا بد أنك من دارين Darien." ووجد مندوبو الشركات الباحثون عن موظفين جدد خلفيتها طريفة، فهى من هانوفر بولاية نيو هامبشر Hanover, New Hampshire، وليس لديها أى مال أو صلات عن طريق عائلتها، وكانت الفلسفة تجذبها منذ الصغر، وقد ربتها أمها وأب بديل كان أسقفًا.

وبدأت العروض من عالم المال بمبلغ أدناه (٤٧٠٠٠) دولار (راتبًا سنويًا). لكن كننجام أبقت جميع العروض معلقة. وعلى الرغم من جميع محاولات المندوبين لم يتمكن أحد من معرفة ما سيدفعها للقبول.

فلم يكن المال هو ما تفكر به. أبدًا! ما كانت تريده هو أن تُفلح....

وقابلت مارى كننجام بيل أجى فى جناحه فى فندق والدورف أستوريا Waldorf Astoria فى نيويورك عام ١٩٧٩م.

كان مندوبو أعلى الشركات فى البلاد يتفحصون مؤهلاتها، وقد اندهشت حين فتح الباب الرجل الهادئ الوسيم الذى لم يكن يرتدى سترة أو ربطة عنق. وانطلق فمه من بين القوسين اللذين يحدداه من الجانبين ليرسم ابتسامة تحمل العدوى.

"هل أنت مارى كننجام؟"

"نعم."

"أنا بيل أجى رئيس مجلس إدارة شركة بنديكس. هل تقبلين أن تكونى سكرتيرتى التنفيذية؟"

حافظت على هدوئها وقالت: "لِنَرَ إلى أى حد ننسجم معًا."

محادثات مكثفة:

امتدت المقابلة التى كان يفترض أن تستمر ساعة واحدة إلى مناقشة مركزة حاول فيها كل منهما معرفة مدى سعة عقل الطرف الآخر. وسألها عن محور حياتها.

قالت موضحة: "أريد أن أخرج وأتوجه إلى أكثر جزء من الطبيعة البشرية ظلمة وأجبر نفسى على التعامل معه. وعلى أن أعترف أن ما يثيرنى حقًا هو المنافسة والاستحواذ ورؤية فريقى يكسب."

أدخلت رزانتها السرور إلى قلب ملك شركة بنديكس. ورأته كننجام صاحبة الرسالة الأخلاقية شخصًا يمكن أن يكون فريدًا بين قادة الصناعة، فقد بدا أنه هو أيضًا مهتم بما هو أكثر من المال والألقاب. فهو لم يكن يزيد فى العمر على (٣١) عامًا حين رقى إلى نائب رئيس للشؤون المالية فى شركة بويس كاسكيد Boise Cascade وقيل عنه إنه عبقرى.

وقد استمر فى عدوه السريع كأنه طفل معجزة فى شركة بنديكس. وحين ترك مايك بلومنثال Mike Blumenthal منصب رئيس مجلس الإدارة ليتولى منصب وزير الخزانة فى الحكومة الأمريكية، رشح أجى البالغ من العمر (٣٨) عامًا آنذاك ليحل محله. والآن بعد أن وصل أجى إلى قمة النجاح صار بوسعه أن يسأل: "ما مسؤوليتى الأخلاقية لكى أتكلم بوضوح وحرية حول القضايا؟"

لقد تحرك شىء داخل كننجام. كلاهما كانا مليئين بالحيوية ويتمتعان بقوة الشخصية وبحافز يدفعهما وبعقل متوثب ينتقل بسهولة من الحالات المحددة إلى المفاهيم العامة. شعرت أنها تستطيع القيام بأشياء مدهشة مع هذا الرجل.

وخلال عطلة الربيع جلست كننجام لمدة ثلاثة أيام تحاول أن تقنع زوجها بحلو الكلام؛ كى يبدى تعليقًا على عرض شركة بنديكس. وكان هوارد "بو" جراى Howard "Bo" Gray قد قطع شوطًا بعيدًا فى عالم الأعمال كرجل أسود فى التاسعة والثلاثين، لكنه لم يشهد أى شىء يماثل العرض المندفع الذى أعطى لكننجام. وقد رفض أن يعلق.

وترجته كننجام قائلة: "لكنك جزء من القرار." كانا قد افترقا لمدة عامين من أصل أعوام زواجهما الثلاثة أثناء دراستها بكلية التجارة فى هارفارد. وكان انضمامها إلى شركة بنديكس فى ميشيجان يعنى أن تتركه فى نيويورك.

قال جراى: "هذا مستقبلك الوظيفى، وأنا أريدك أن تختارى."

وفى اليوم الثالث قالت كننجام إنها اتخذت قرارها. توجهت إلى غرفة النوم وأغلقت الباب وكلمت بيل أجى على الهاتف. وحين خرجت قال جراى: "يبدو عليك الارتياح. لقد اخترت بنديكس، أليس كذلك؟"

الرفض:

"لا، فقد رفضت عرض بيل أجى لتوى."

قلَّب جراى تلك المفاجأة فى ذهنه لمدة (١٠) دقائق. لقد أعطته كننجام إشارة إلى أنه مهم جداً فى حياتها. قال لها: "إن تنفيذ ذلك فعلياً لن يبلغنى رسالة أكبر مما قلتيه الآن لى. خابرى أجى مرة أخرى واقبلى العرض."

خلال الشهور الثلاثة الأولى من عمل كننجام فى بنديكس كانت تدرس أسلوب أجى فى الإدارة. ومن لحظة وصولها فى المكتب فى السادسة كل صباح إلى مغادرتها فى الثامنة أو التاسعة أو العاشرة ليلاً كانت تراقب خطواته كأنه تحت المجهر.

بدون أن يعلم، كان أجى قد وظف لديه ملاكًا. كانت تكتب جميع خطاباته. وكانت تعد له الشهادات التى سيدلى بها فى واشنطن. وكتبت رسالة ممتازة باسم رئيس مجلس الإدارة لتكون مع التقرير السنوى. وأصبحت نفس بيل أجى الأخرى فى العالم الخارجى.

وبحلول كانون الأول الماضى انتقلت إلى إدارة الإستراتيجية فى بنديكس ثم إلى إدارة الممتلكات. واتفق أجى وكننجام على التوجه المالى القصير الأمد للشركة، وكذلك على التحرك على المدى الطويل باتجاه التقنية الرفيعة المستوى. وكان عقلاهما "متطابقين بشكل مخيف" تقريباً.

فقد وجد رئيس مجلس الإدارة فى كننجام شيئًا لا يتوافر إلا للقلة من الرجال المتربعين فوق القمة، ألا وهو الصديق. ووجد فيها أيضًا كاتمة أسرار نافذة البصيرة. إن معظم كبار المديرين التنفيذيين محرومون من الأصدقاء الحقيقيين تماماً، وإذا قامت زوجاتهم بمهمة كاتمة الأسرار، فليس ذلك بالطريقة الدقيقة المعيار التى كان أجى وككنجام يقومان بها بدور الخصمين.

وفى كانون الثانى اضطرت كننجام إلى مواجهة حقيقة أن زواجها قد انتهى. فجراى كان واقفًا على أطراف ملعب حياتها المهنية ويقوم بمهمة التشجيع. وكانت تريد رجلاً ترفع بصرها إليه، رجلاً يتفوق حتى عليها بإنجازاته، فهذا هو السبيل الوحيد ليكون

فى علاقتها معه شيء من الغموض. ولم تكن هناك مرحلة عبور من بو جراى الزوج إلى بو جراى الصديق، وهذا يلخص كل شيء حسبما رأت كننجام. ويبقى اعتقاد كننجام الدينى أقوى شيء فى حياتها. كان بيل أجى ثالث رجل فى سلسلة من الرجال المحرَّمين الذين لم يكن يمكنها أن تحبهم إلا الحب العذرى المتاح لشخص اختير لغرض أسمى. أول هؤلاء الرجال كان القسيس الذى ساعد فى تنشئتها، وكان الثانى زوجها الأسود. وفى هذه المرحلة لم تكن كننجام غافلة عن الدفاع الذى اختاره عقلها اللاشعورى، وهو دفاع يطلق عليه اسم التسامى.

كل شخص بحاجة إلى وسائل دفاع والتسامى وسيلة صحية أكثر من معظم الوسائل الأخرى. وهى نوع من نزع العامل الجنسى. فغرائز الشخص المحظورة تُحوَّل إلى عمل أو أفعال خالية من الأنانية تخدم الغير أو التعفف عن الجنس، مما يحرر المرء من وخز ضميره. وقد سعدت مارى كننجام باكتشاف أن بيل أجى هو نفسه ممارس للتسامى من الدرجة الممتازة.

وصفها لرئيسها:

فى حزيران الماضى بعد عام من عملها فى بنديكس حاولت كننجام وصف رئيسها والسبب الذى دفعها للبقاء. ولأول مرة فى حياتها لم تستطع صياغة كلماتها بوضوح.

"إنه أمين ذهنيًا ولديه الشجاعة وهو مجازف ولديه نظام من القيم خالٍ من أى عيب ..." وبعد ذلك اندفعت كننجام ببساطة لذكر حقيقة تعتبرها واضحة بحد ذاتها: "إنه أفضل إنسان قابلته فى حياتى."

وفى الشهر نفسه، أى فى حزيران، أراد المدير ترقية مارى كننجام لمنصب نائبة الرئيس لشؤون الشركة والشؤون العامة. وكان ذلك سيجعلها - وهى فى الثامنة والعشرين - الأنثى التى تحتل أعلى منصب تنفيذى فى الشركة بأكملها.

وقد حذرته: "سأجعل منك هدفًا سهلاً للرمى."

لكنه أصر، فقد كان يريد أن يكون رائدًا فى إدخال نساء ذكيات إلى الإدارة العليا وفى الترقية المستندة إلى الكفاءة على الطريق السريع.

وسألته كننجام مرة أخرى ما سبق أن سألته أثناء المقابلة التى أجراها معها: "ما مدى نقاء سمعتك."

قال: "سمعتى نقية تماماً."

قالت: "وأنا كذلك سمعتى نقية تماماً."

وقبلت الترقية.

وبدأت التحذيرات حول الظهور تصل إلى كننجام فى الصيف الماضى. وكانت أكثر الأشخاص وضوحاً فى التعبير نانسى رينولدز Nancy Reynolds وهى امرأة أكبر سناً فقدت مركزها المتميز فى كونها أعلى مديرة تنفيذية حين أعطيت كننجام منصباً أعلى كنائبة للمدير مسؤولة عن إدارة الشؤون القومية التى كانت رينولدز تترأسها من قبل. فقد قالت رينولدز: لا تظهرى علناً مع بيل أجى، ولا تحضرى المؤتمرات أو وجبات العمل والعلاقات الاجتماعية معه. وإلا سوف تندمين.

واعترفت كننجام بمخاوفها لأجى: "إننى أشعر أننى أقترب من جرف صخرى ... هناك مغناطيسية تجذبنى نحو نهاية طريق مسدود ... فالقوى التى كانت ولا تزال تعمل عبر التاريخ لا تستطيع التعامل مع امرأة فى أعلى الإدارة الوسطى، فضلاً عن كاتمة سر المدير الأقرب إليه من أى شخص آخر."

وقال بيل أجى إنه لا يوجد ما يوجب القلق. لكن الإشاعات عنهما كانت قد بدأت....

وفى يوم الإثنين الأخير فى شهر أيلول فى الساعة الرابعة عصراً، كانت مارى كننجام تجلس فى غرفتها فى فندق والدورف أستوريا فى نيويورك. لم تكن لديها أية شهية للأكل. وبين الحين والآخر كانت تتوجه إلى الحمام لتتقيأ. كان مستقبلها الوظيفى فى مزاد علنى بسبب إشاعات عن علاقة رومانسية بينها وبين رئيسها. وكان مصيرها سيقرر من "هيئة محلفين" مكونة من أعضاء مجلس الإدارة.

إن الاندلاع الفورى للجدل الذى أحاط بترقيتها قبل خمسة أيام، وهى فى التاسعة والعشرين من العمر، لتكون إحدى النساء اللواتى احتللن أعلى المناصب التنفيذية فى التاريخ الأمريكى دفع رئيسها بيل أجى، رئيس مجلس إدارة شركة بنديكس للدفاع عن ترقيتها على أساس أنها لا تستند إلا إلى أدائها.

وفى الصباح التالى - الخميس ٢٥ من أيلول - استشهدت صحافة ديترويت الحرة Detroit Free Press بقول أجى مخاطباً اجتماعاً للموظفين: "أعرف أنه توجد همسات وغمغمات بأن صعود مارى كننجام فى هذه الشركة غير عادى على الإطلاق، وأنه مرتبط بعلاقة شخصية بيننا. ومن الصحيح أنها صديقة حميمة لى وصديقة حميمة لعائلتى،

٦٦

الألعاب والديناميكية النفسية فى حياة المنظمات

كثيرًا ما يكون هناك أساس نفسى أكثر عمقًا للأحداث والنشاطات التى تزين العمل الروتينى اليومى. وفى الصفحات التالية يفحص جاك ويبر Jack Weber الألعاب التى يلعبها المديرون فى تفاعلهم مع الآخرين.

ألعاب يلعبها المديرون*:

هل تلقى أحيانًا باللوم على أشخاص آخرين أو إدارات أخرى على أخطاء ارتكبتها أنت؟ هل تعرف أحدًا يحمل نفسه مسؤوليات أكثر من طاقته ويشعر بالإنهاك ويبدو ذلك عليه؟ هل تعرف أشخاصًا يسوفون دائمًا فى مشاريع كبيرة أو يتأخرون فى الحضور إلى الاجتماعات معرضين أنفسهم لانتقادات رؤسائهم؟ إذا كانت هذه المواقف تبدو مألوفة لك فمن المحتمل أنك أنت أو أشخاص غيرك تتبعون نمطًا متكررًا من السلوك الوظيفى المختل معروف بالعامية باسم "لعبة."

كما هو الحال فى لعبة الاحتكار (مونوبولى) أو لعبة الداما، يبدأ الناس فى لعب الألعاب النفسية فى سن الطفولة. فالأطفال يناورون للتأثير فى آبائهم وأمهاتهم لاستدرار اهتمام لا يمكنهم الحصول عليه عن طريق الطلب المباشر. وهكذا فالصبى الذى يطلب من أبيه أن يلعب الكرة معه ويرفض والده ذلك قد يقوم بعد لحظات باستفزاز أخته والتقاتل معها. عندئذ يفض الوالد القتال باستخدام غير مبرر للقوة ويأخذ الصغير فى البكاء. تتدخل الأم وتنتقد الأب وتقدم للولدين شيئًا خفيفًا يأكلانه. وفى كل مرة يتكرر النمط فيها يحدث التعزيز، ويتعلم الطفل لا شعوريًا من خلال عملية تعلم اجتماعى أن يفتعل القتال أو يخالف القواعد كلما شعر أنه يتعرض للإهمال.

* المصدر:

R. Jack Weber, "Game Managers Play."

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك من كلية داردن لإدارة الأعمال فى جامعة فرجينيا
Darden School of Business Administration, University of Virginia.

ولكن لا علاقة لذلك بالطريقة التى أقوم بها أنا وآخرون بتقويم الأداء فى هذه الشركة. إن ترقياتها السريعة مبررة تماماً."

المكانة التى هوت:

كانت مارى فى طريقها إلى مطار ديترويت حين فتحت الصحيفة ورأت نفسها كأنها تمثال محطم فى قطع تملأ الصفحة الأمامية. وبعد بضع ساعات التقت مع بيل أجى فى سان فرانسيسكو. وتلقت رسالة تقول إن وكالة أسوشييتد برس AP قد نقلت التقرير، بل إنه وصل إلى شريط داو - جونز Dow-Jones. وفى اليوم التالى سيصبح مادة للأخبار فى كل أنحاء البلاد: "رئيس مجلس إدارة بنديكس ينفى الإشاعات."

أخرجت مارى ورقة من دفترها، وبخط اليد كتبت ردها الفورى: "إننى أقدم استقالتى من طرف واحد بدون أية شروط."

إن الشركات تتأثر بأضواء الفضائح مثلما يتأثر الخلد بالهواء الطبيعى. لقد أحست مارى أنها ستصبح مخلوقاً غريباً بين يوم وليلة. فالثقافة السائدة لم تكن مستعدة لها بعد. تجاوزت الحد المقبول فى الذكاء والطموح وصغر السن والجمال - وكانت إضافة إلى ذلك امرأة. لن تتمكن من أداء عملها فى تلك اللحظة الحاسمة فى تاريخ الشركة التى تساوى أربعة مليارات دولار بأى مستوى للأداء تتوقعه من نفسها.

كان خيارها الوحيد كما اعتقدت هو أن تتحرك بسرعة - "من طرف واحد" كيلا تضطر الشركة إلى التظاهر بأنها تحت وطأة ثقيلة لأن تبدو كأنها فى هلع وتطلب منها الاستقالة، و"بدون أية شروط" كيلا يبدو بيل أجى كأنه ترك من كانت تحت حمايته فى موقف حرج.

كان الحسد هو الذى أهلك مارى كننجام.

المرجع:

- Cunningham, Mary. *Powerplay: What Really Happened at Bendix.* New York: Ballantine, 1984.

بل هناك من يؤكد أن أنماط السلوك التى تتشكل فى سياق الاتكال أثناء الطفولة تصبح النماذج الأصلية لعلاقات السلطة اللاحقة كالعلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم فى المنظمات. ويمكن لتعلم طريقة التعرف على الألعاب وأغراضها الكامنة الخفية أن يشكل أساساً لعلاقات أكثر إنتاجية وإرضاء وقابلية للنمو المستمر.

الأدوار فى الألعاب:

حين يشرع الناس فى الألعاب فهم يؤدون لا شعورياً دور المضطهِد أو المنقذ أو الضحية. وفى المثال الذى ورد وصفه سابقاً، من الواضح أن دعوة الطفل لأبيه مباشرة ولا مناورة فيها ولا تنطوى على أية لعبة. ولكنها حين تفشل يبدأ الطفل لعبة **باضطهاد** أخته التى تلعب دور **الضحية** بمبالغتها لحجم الاعتداء. ويهرع الأب لإنقاذ ابنته (القادرة على معالجة مشكلاتها بنفسها) وينتهى الأمر به بأن **يضطهد** ابنه ويصفعه. ويتحول الصبى إلى دور الضحية ويصرخ منادياً أمه التى **تضطهد** الأب **وتنقذ** ابنها بتقديم حليب بالشكولاته له.

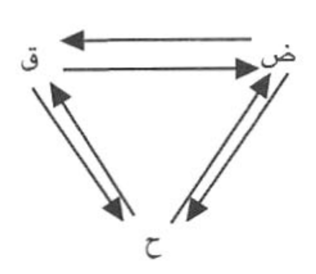
حين يكبر الصبى ويصبح المدير العام لشركة فرعية ولا تقدر الإدارة المركزية منجزاته، فإنه لا شعورياً يكرر السيناريو الذى تعلمه فى طفولته من خلال عدم تحقيق الأهداف والتأخر فى إرسال التقارير، وينتهى الأمر به بتلقى التأنيب من رئيسه. وفى سورة غضب يغادر الصبى الذى أصبح مديراً العمل قبل انتهاء الدوام ويشتكى لزوجته ما لقيه من رئيسه، فتوافقه وتعد له شيئاً يشربه. وعلى الرغم من أن اللاعبين اختلفوا عما كانوا عليه فى سن الطفولة ومن أن الشراب الذى تعده زوجته يختلف عن الحليب بالشوكولاته فإنه لم يحدث تغيير جوهرى فى أدوار اللعبة وديناميكيتها.

ومن الهام ملاحظة أن سلوك لعب الأدوار لا يحل المشكلات ويتجنب المسؤولية ويؤدى إلى شعور بالمرارة أو أنه يفشل فى تلبية الحاجة الكامنة وراءه. وهكذا فإن هجوم الصبى على أخته لا يساهم بشىء فى تحديد بدائل للعب الكرة أو فى الفوز باهتمام والده. وعلى نحو مماثل لا يساهم أداء المدير السيئ وانتقاد مديره والشراب الذى تعده زوجته بأى شىء لحل المشكلة الأصلية وهى عدم الاعتراف الكافى بمنجزاته.

ويمكن تمثيل الأدوار الثلاثة وعلاقتها الديناميكية على شكل **مثلث اللعبة** (الشكل الإيضاحى ٦٦ – ١). ويصل الرسم بين أدوار المضطهِد (ض) والمنقذ (ق) والضحية (ح) لإظهار أن الألعاب تتضمن دورين أو أكثر، وأن الناس كثيراً ما يغيرون أدوارهم ضمن

اللعبة الواحدة أو قد يلعبون أدواراً مختلفة فى ألعاب مختلفة. ولكن لمعظم الأشخاص دور مفضل ويميلون إلى الزملاء الذين يتصرفون بشكل يتيح لهم لعب ذلك الدور.

ويرد أدناه وصف أكثر تفصيلاً لكل من هذه الأدوار مع ذكر لبعض الألعاب الرئيسية المرتبطة بكل دور.



الشكل الإيضاحى (٦٦ - ١) مثلث اللعبة

ألعاب المضطهِد:

يناور الشخص الذى يلعب دور **المضطهِد** للتأثير فى الآخرين وجعلهم يشعرون بالمرارة إما بلومهم أو تخجيلهم أو التهكم عليهم أو التنمر عليهم أو تهديدهم أو انتقادهم أو تضخيم أخطائهم الصغيرة أو تحقيرهم أو السخرية منهم أو ما شابه. وقد يصاحب العبارة المنطوقة إشارة بالإصبع اتهامية أو مهددة، وبالذراعين معقودين فوق الصدر، وبالعينين تحدقان إلى الأعلى، وبتغضن الجبين أو تقطيبه، وبنبرات صوت عالية أو عقابية أو فوقية. والشعور الضمنى هو الغضب أو الازدراء، والافتراض الضمنى هو أن على الآخرين أن يحققوا الكمال أو أن عليهم التصرف بطرق تتناسب مع توقعات المضطهد المتكلفة فى عظمتها. وتشمل الأمثلة المحددة لعبتى "وقعت فى يدى" و"التلطيخ" الوارد وصفهما كما يلى.

الآن وقعت فى يدى يا ابن الـ...: يحاول اللاعب فى لعبة "وقعت فى يدى" أن يجعل أشخاصاً آخرين يشعرون بالأسف ليخفى مشاعره السلبية. فهو يفرط فى انتقاد الآخرين حين يخالفون معاييره أو توقعاته، ... التى كثيراً ما تكون غير واقعية أو ملتبسة. و"الثمن" الذى يحصل عليه المضطهِد هو تبرير شعوره بالصلاح والغضب وتجنب العلاقات الحميمة أو الأصيلة مع الآخرين والهروب من تقويمه المنخفض لنفسه الكامن وراء تصرفاته.

مثال عملى:

يقوم الأستاذ كورسينى Corsini بتدريس "المالية" فى برنامج رئيسى للماجستير فى إدارة الأعمال. فى أحد الأيام وهو فى منتصف مناقشة إحدى الحالات لاحظ أن سوزان موريس Susan Morris تهمس لجارتها وتبتسم. وتخيل كورسينى أن الطالبتين تضحكان على سوء أدائه فى الفصل وقال بلهجة حادة عقابية: "وأنت يا آنسة موريس، ما أفكار حضرتك؟" وأقرت الآنسة موريس بلهجة اعتذارية أنها لم تتابع النقاش السابق. وبدلاً من أن يعطيها ما يكفى من المعلومات لتجيبه، حدق فيها الأستاذ كورسينى ببرود شديد والتفت إلى طالبة أخرى.

ويمكن تجنب لعبة "وقعت فى يدى" بالتوصل إلى توقعات واضحة متبادلة وأهداف يمكن إنجازها وبتقديم واكتساب المعلومات والموارد الضرورية للنجاح وبحل المشكلات المستمر.

التلطيخ: ينتقد لاعب لعبة "التلطيخ" هفوات صغيرة فى الأداء بدلاً من مكافأة النتائج الناجحة الكبيرة. كما يقوم لاعب لعبة "التلطيخ" بالاضطهاد بالبحث الدائم عن فجوات منطقية صغيرة بدلاً من محاولة فهم الصورة الأشمل. ويشعر لاعب لعبة "التلطيخ" بحاجة لا تقاوم إلى تصحيح الآخرين والعثور على أخطاء لهم.

مثال عملى:

طلب سيدنى روجرز Sydney Rogers من مدير تسويق شاب أن يقوم إستراتيجية الشركة التسويقية لخطوط إنتاجها الرئيسية. وحين قدم المرؤوس تقريره المفصل، وضع روجرز دائرتين حول خطأين ثانويين فى المضمون والطباعة بالقلم الأحمر وكتب بالأحمر على صفحة الغلاف: "تعاد كتابته!"

والمديرون الذين يلعبون "التلطيخ" يقومون ضمناً بتشجيع مرؤوسيهم على التركيز على الجوانب غير ذات الأهمية من وظائفهم ومحاولة القيام بكل شىء بصورة تتصف بالكمال بغض النظر عن الأولويات. كما ينزع المرؤوسون إلى الخضوع لمشاعر عدم الكفاءة والسخط.

ألعاب الضحية:

يشعر الأشخاص فى دور **الضحية** بالعجز أو عدم الكفاءة لحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم، فى حين أن الأمر فى الواقع ليس كذلك. ويناور الشخص الذى يلعب **الضحية**

لجعل الآخرين **يضطهدونه** أو **ينقذونه** باللجوء إلى التذمر والانتحاب والشكوى والتهييج والمرض والتسويف وارتكاب الأخطاء والاعتذار وما إلى ذلك. ويختلف الشخص الذى يلعب الضحية عن الضحية الفعلية (مثل شخص يغرق) فى أن عجز الأول منهما عجز وهمى. كما أن ذلك الشخص كثيراً ما يحجم عن طلب المساعدة أو الدعم الذى يحتاج إليه ويرفض ما يقدمه له الآخرون من نصح أو مساعدة ولا يبذل جهداً لتحديد مشكلاته ومحاولة حلها.

والأشخاص الذين يتقمصون دور الضحية يستعملون عبارات مثل "لا أعرف" (مع أنهم فى الواقع يعرفون)، و"لا أستطيع" (مع أنهم فى الواقع يستطيعون)، و"لا يمكننى تحمل ذلك" (مع أنهم يتحملونه)، و"لقد حاولت كل شىء" (فى حين أن لديهم كثيراً من الخيارات الأخرى)، و"لم يكن ذلك ضمن مسؤوليتى" (فى حين أنه كان)، و"لم أفعل ذلك" (مع أنهم فعلوه)، وما شابه. وكثيراً ما يرافق هذا السلوك الكلامى باتخاذ وضعية المنهَك أو المكتئب وبنبرات صوت كئيبة وبالتجهم أو بتعبير على الوجه يوحى بالعجز وبعينين منكستين.

ارفسنى: يحرض لاعبو لعبة "ارفسنى" المضطهِدين على لومهم أو إدانتهم أو معاقبتهم أو تحقيرهم بطريقة أخرى. ويبدو أنهم دائماً يقعون فى المشكلات ويتساءلون "لِمَ يحدث هذا لى باستمرار؟" ومكافأة اللعبة هو شعور بعدم الكفاءة وفرصة طلب التعاطف من شخص ما.

مثال عملى:

> كارل جلاسر Karl Glasser مسؤول تنفيذى عن الحسابات فى مصرف فى نيويورك. ودائماً يبدو على كارل أن لديه من العمل أكثر مما يمكنه إنجازه. ولكن حين يقوم بكفاءة بالتعامل مع المعاملات الورقية الخاصة بزبائنه وبالإدارات الأخرى فى المصرف، فإنه دائماً يؤجل تقديم التقارير التى يطلبها رئيسه المباشر. وفى الواقع كثيراً ما يضطر رئيسه إلى تكرار طلب تقارير هامة من كارل، وهذا يزعج الرئيس ويُشعر كارل بالذنب. كما أن كارل يمارس لعبة "ارفسنى" أيضاً بتأخره المتكرر عن حضور الاجتماعات.

ويمكن توقف اللعبة بالتوصل إلى عقود واضحة مع لاعبيها المحتملين، وبالتعبير عن الاعتراف بالالتزامات المنجزة أو تشجيعها بالتربيت بصورة إيجابية، أو بعدم إبداء حركات سلبية أو نقد لعمل الشخص المعنى.

لولاك: إن الموضوع الأساسى لهذه اللعبة هو "هناك شخص آخر غيرى يعيقنى عن عمل ما أود حقًا القيام به." ومكافأة اللعبة هى تجنب فعل شىء يخاف المرء منه بشدة.

مثال عملى:

كان إيرل ولسون Earl Wilson يعمل فى شركة محاسبة فى مدينة نيويورك. وكان يكره البيروقراطية فى المنظمات الكبيرة بقدر كرهه للساعتين اللتين يمضيهما كل يوم فى المواصلات بين بيته فى وستشستر Westchester وعمله. ودائمًا كان يتذمر من وضعه لأصدقائه فى القطار ويتحدث باستمرار عن رغبته فى العودة إلى الغرب الأوسط (الأمريكى) وتأسيس شركة خاصة به. وحين يُسأل عن سبب عدم قيامه بذلك كان يقول إن زوجته تخشى ألا ينجحا. وبمرور الوقت ازداد مرارة باستمرار تجاه زوجته وأخذ يشتكى لدائرة أوسع من الأشخاص من أنه "لولا نانسى لغادرت نيويورك."

ويمكن إيقاف اللعبة بالسماح للاعب (أو اللاعبة) بالقيام بما يزعم أنه يريد القيام به. وفى المثال أعلاه، إذا قالت الزوجة: "هيا قم بتجربة إنشاء مشروعك التجارى" فسينكشف خوف الزوج الكامن، ولن يتمكن بعد ذلك من إلقاء اللوم على زوجته.

أليس من المروّع: كما يوحى اسم لعبة "أليس من المروع،" فإنها تنطوى على شكوى مطولة حول أحد جوانب حياة المرء أو عمله. والرسالة الضمنية هى استدرار للتعاطف الذى ترفضه **الضحية** عادة على أساس أن الأمل معدوم. والمكافأة هى شعور بالعجز واليأس.

مثال عملى:

كان جون ويكندن John Wickenden فى السنة الأولى من برنامج ماجستير فى إدارة الأعمال مدته سنتان ومتطلباته صعبة، وفى كل بضعة أيام كان جون يضيع ساعتين أو ثلاثًا فى مقهى محلى مع أحد زملائه فى التذمر من عبء العمل المطلوب ومن أساتذة مختلفين. وحين ينهيان من تذمرهما، كان شعور كل منهما أسوأ مما كان فى بداية جلستهما.

كثيرًا ما تكون المشكلات التى هى منبع مادة لعبة "أليس من المروّع" مبالغًا فيها أو وهمية. ولكن حتى عندما تكون مشكلات جدية وأصيلة فالموقف لا يخرج عن كونه لعبة، لأنه لا يؤدى إلى حل للمشكلات ولا إلى تحسن فى حياة اللاعب أو وضعه فى العمل.

ويمكن إيقاف اللعبة بتغيير الموضوع، أو بسؤال الشخص المعنى عن الأمور التى سارت على ما يرام فى حياته، أو بإشغال الشخص فى سبر للطرق التى يمكن أن تحسن وضعه.

ما الذى يمنعك؟ أجل، ولكن: فى هذه اللعبة يطلب الشخص الذى يبدؤها النصيحة من شخص آخر حول قرار أو مشكلة ما، ثم يرفض أى مقترح يقدَّم له.

مثال عملى:

رسب ديك فايفر Dick Pfeiffer – وهو طالب فى السنة الأولى فى برنامج ماجستير فى إدارة الأعمال – فى اختبار المحاسبة فى منتصف الفصل الدراسى وتوجه إلى مرشده الأكاديمى، وهو أستاذ فى التسويق، للتحدث معه. وطلب ديك نصيحة مرشده، لكن حين اقترح الأستاذ عليه أن يطلب المساعدة من أستاذه فى المحاسبة أجاب ديك: "أجل، ولكنه شديد الانشغال كما أننى فى الواقع لا أريده أن يعرف مدى الصعوبات التى أواجهها." واقترح المرشد عليه بعد ذلك أن يطلب المساعدة من أحد زملائه، وأجاب ديك عن ذلك: "نعم، ولكن لديهم من الأعمال الخاصة بهم ما يكفيهم."

واقترح الأستاذ إثر ذلك أن يستعين ديك بمدرس خاص غير متفرغ من وكالة الدروس الخصوصية للطلاب، ورد ديك على ذلك: "أجل ولكن فى الواقع لست أملك المال الكافى." وأسرع الأستاذ بإخبار ديك بتوافر قروض طويلة الأمد بفوائد مخفضة لمثل تلك الأغراض، وأجاب الطالب بقوله: "نعم ولكن على ما يكفى من القروض ولا أريد أن أحمل نفسى المزيد من الدين." وكان المرشد عندئذ قد بدأ يشعر بإحباط شديد وقال للطالب بطريقة مهذبة إن لديه اجتماعاً هاماً يجب أن يحضره.

فى الحياة داخل المنظمات يقوم لاعب لعبة "نعم، ولكن" بعرض مشكلة شخصية أو متعلقة بالعمل بطريقة تدفع رئيسه أو أى **منقذ** آخر لتقديم النصح. وحين يقدم الرئيس حلاً ممكنًا للمشكلة يرد المرؤوس بالقول: "نعم، ولكن ..." ويضيف معلومات تلغى جدوى النصيحة أو مبررها أو إمكانية تنفيذها. ويبدو الموقف فى ظاهره طلباً مباشراً وصادقًا للنصيحة: "هذه مشكلة. هل لديك أية أفكار تبين كيف أستطيع حلها؟" ولكن إذا كان الشخص يمارس لعبة "نعم، ولكن" فإن هناك أيضًا رسالة ضمنية تناقض الأولى: "إذا حاولت إسداء النصح لى، فسأجد عيباً فى كل اقتراح تقدمه."

وتنتهى اللعبة فى صمت متوتر يبدأ بعد أن يقدم الرئيس عدة مقترحات، ثم تنفذ الأفكار الجديدة لديه أو ينتابه شعور بالإحباط. وهذا ينبئ المرؤوس أنه كسب اللعبة، كما أنه يبين أن الرئيس غير كفء، ويعزز قراراً اتخذ فى سن الطفولة المبكرة فحواه أن "الآباء والأمهات أغبياء."

وإذا كان الرئيس قد شعر مما سبق ببدء لعبة، فمن المحتمل أن يكون جوابه: "يبدو أنها معضلة معقدة. ما الأفكار التى خطرت لك؟" ولهذا المدخل فائدة أخرى فى أنه يقوى قدرة المرؤوس على حل مشكلاته بنفسه. فحتى لو قبل المرؤوس نصيحة رئيسه أو الحل الذى يقترحه، فإنه يبقى حل رئيسه وهو المسؤول عن نجاحه أو فشله. وبهذه الصفة فإن حل مشكلات الآخرين هو تمهيد لموقف "انظر ما جعلتنى أفعل." وختاماً من الهام فهم أن الرؤساء يمكن أن يبدؤوا اللعبة بالدعوة إلى "المشاركة" فى القرارات حين تكون لديهم مشاعر قوية حول النتيجة المرغوبة.

ألعاب المنقذ:

يقوم المدير **بالإنقاذ** حين يساعد شخصاً لا يريد المساعدة ولا يحتاج إليها أو لا يساعد نفسه. ويقوم المدير **بالإنقاذ** حين يتدخل فى قرارات الآخرين، أو يقلل من قيمة قدراتهم أو يخفق فى طلب قيام الأشخاص بحصتهم من عبء العمل.

وقد ينسى المدير الذى يقوم **بالإنقاذ** تلبية احتياجاته هو، ويكلف الآخرين بأقل مما ينبغى من العمل، ويعمل أكثر مما يطيق، ويصبح ضحية حين يستغل الآخرون كرمه وحرصه. أو قد يتحول إلى **مضطهِد** حين لا يستجيب من "ساعدهم" بمساعدة أنفسهم.

ويعتقد المدير الذى يقوم **بالإنقاذ** سراً أن الآخرين غير قادرين على حل مشكلاتهم، وأن الآخرين سينمون من خلال اتخاذه قرارات نيابة عنهم أو إسدائه النصح لهم. وقد يعتقد أيضاً أن الآخرين سيدمَّرون إذا ووجهوا بأوجه قصورهم أو إذا أعطوا معلومات صادقة. إن **المنقذ** يخلِّد الاتكال.

ويبدو الأشخاص الذين يلعبون دور **المنقذ** محبين للمساعدة ويستخدمون عبارات: "طبعاً! يسرنى القيام بذلك" (فى حين أنهم فى الواقع يكرهون القيام به)، و"لو كنت مكانك، فإننى ..." (حين يكون الشخص الآخر قادراً على اتخاذ قراراته) وما إلى ذلك. ومن الناحية غير الكلامية كثيراً ما يترافق السلوك **الإنقاذى** مع نبرات صوت متعاطفة أو مساندة، وهزات تشجيعية بالرأس، وتربيت يعبر عن التعزية.

المنهَك: فى محاولة لاعب لعبة "المنهك" للفوز بحب الجميع ورضاهم فإنه يتكفل بكل شىء يأتى فى طريقه، ويوافق على القيام بأشياء لا يريد فى الواقع أن يفعلها، ويسعى إلى أشياء أخرى للقيام بها مع أن ما لديه يزيد على طاقته. وهو يوافق رؤساءه فى جميع انتقاداتهم ويقبل كل مطالب مرؤوسيه. ومع مرور الوقت يتأثر أداؤه سلباً، ويلقى باللوم فى ذلك على تحمله أكثر من طاقته، متظاهراً بأنه غير قادر على التحكم فى قرارات قبوله كل مسؤولية جديدة.

أنا لا أفعل سوى القيام بمساعدتك: فى هذه اللعبة يقدم اللاعب نصيحة لشخص لم يطلبها أو شخص لا يريد فى الواقع أن يتغير. ويتقبل "الزبون" النصيحة ولكنه يعود بخبر أن الاقتراح لم يحقق النتيجة المطلوبة. ويشعر اللاعب الذى قدم النصيحة غير المرغوبة بعدم الكفاءة ويفكر سراً: "لا أحد أبداً يقوم بما أطلب منه،" ثم يسدى نصيحة جديدة.

مثال عملى:

توجه طالب فى السنة الأولى من برنامج ماجستير فى إدارة الأعمال إلى مدرِّسه الأستاذ باتسى Patsy وأسرَّ إليه أن طالباً آخر فى السنة الأولى، وهو ديفيد ماكسى David Maxey يصمت فى جميع دروسه وأنه قد يرسب نتيجة عدم المشاركة. ومع أن الأستاذ باتسى كان يدرك أن ماكسى يمتنع عن الكلام فى مادته، إلا أنه لم يكن يدرك أن المشكلة أكبر من ذلك بالنسبة إلى ماكسى.

وبعد أسبوعين كان ماكسى مستمراً فى صمته، وقام باتسى بدعوته مرة أخرى لإعطائه المزيد من التوجيه. ومر أسبوع آخر انسحب ماكسى بعده من الكلية بعد أن أخطر مكتب العميد أنه يتعرض إلى "ضغط غير معقول" وأن التشديد على حجم المشاركة ينطوى على الضحالة والغرور.

يمكن للأشخاص الذين يتلقون نصائح أو مساعدة فى اتخاذ القرارات دون أن يطلبوها أن يوقفوا هذه اللعبة بأن يقولوا للاعب إنهم سيطلبون المساعدة حين يحتاجون إليها. وكذلك يمكن للأشخاص الذين يبدؤون هذه اللعبة وألعاب **الإنقاذ** الأخرى أن يتعلموا أن يقولوا لا دون الشعور بالذنب، وأن يوفروا مساعدتهم ونصائحهم للأشخاص الذين يبادرون إلى طلبها، ويمكن أن يتعاقدوا مع الذين يسكنون أو يعملون معهم على أن يتحمل هؤلاء مسؤولية طلب المساعدة حين يحتاجون إليها.

ما وراء الألعاب:

لم يلعب الناس الألعاب؟ وما هو فى الواقع السبب فى أن أحد الأشخاص يتأخر بصورة متكررة عن الاجتماعات فى الوقت الذى عرف فيه أن رئيسه يعطى قيمة كبيرة للالتزام فى المواعيد؟ ومع أن التفسير الكامل لما تتصف به الألعاب من هزيمة للذات خارج نطاق هذا البحث، فإن التفسير البسيط هو أن "الناس يحتاجون إلى تربيت للبقاء" وأن "التربيت السلبى خير من عدم التربيت." فبالنسبة للطفل الصياح فى وجهه أفضل من تجاهله. ومن سوء الحظ أن الأنماط التى تتطور فى الطفولة تميل إلى الاستمرار فى الحياة ضمن المنظمات حتى حين فشلها فى الإيصال إلى نتائج مرضية.

وقد علق إريك بيرن Eric Berne مرة أن السؤال ليس عما إذا كان المرء يلعب أية ألعاب، بل عن نوع الألعاب التى يلعبها. والتحدى إذن هو أن تحدد الألعاب التى تمارسها أنت وتوقفها، وترفض الدخول فى ألعاب الآخرين، وتعثر على طرق شريفة وجازمة لتحصل على ما تحتاج إليه من تربيت.

٦٧

فكر المجموعة

مشكلات الانسجام*

تدرك منظمات كثيرة أنها تواجه مشكلات فى إدارة الصراعات. لكن قد يسبب الاتفاق والإجماع والانسجام مشكلات أيضًا.

وفى الصفحات التالية يحدد إرفينج جانيس Irving Janis ظاهرة فكر المجموعة groupthink ويشير إلى بعض العوامل التى تبقى على ممارستها.

تساءل الرئيس جون ف. كنيدى John F. Kennedy بعد الخطأ الفادح الذى ارتكبته مجموعة من مستشاريه المقربين بشأن حملة خليج الخنازير: "كيف يمكن أن نكون بهذا الغباء؟" وقد قمت خلال العامين الماضيين بدراسة ذلك السؤال، باعتبار أنه لا ينطبق على صانعى قرار خليج الخنازير وحدهم، بل أيضًا على الذين قادوا الولايات المتحدة إلى إخفاقات كبيرة أخرى، مثل الفشل فى الاستعداد للهجوم على بيرل هاربور Pearl Harbor، ومأزق الحرب الكورية، وتصعيد حرب فيتنام.

من المؤكد أن الغباء ليس هو التفسير. فعلى سبيل المثال يتكون الرجال الذين اتخذوا قرار خليج الخنازير من جماعة من أعظم مجموعات الموهبة الفكرية فى تاريخ الحكومة الأمريكية – دين رسك Dean Rusk وروبرت مكنامارا Robert McNamara ودوجلاس ديلون Douglas Dillon وروبرت كنيدى Robert Kennedy وماكجورج بندى McGeorge Bundy وآرثر شلسنجر الابن Arthur Schlesinger, Jr. وألن دالاس Allen Dulles وآخرون.

كما بدا لى أيضًا أن التفسيرات لا تكون كاملة إذا قصرت تركيزها على الاضطرابات فى تصرفات كل فرد من مجموعة صانعة للقرارات: على سبيل المثال، الحالات الانفعالية المؤقتة من الابتهاج أو الخوف والغضب التى تخفض من كفاءة الإنسان العقلية، أو النقاط العمياء المزمنة التى تنشأ من تحاملات الشخص أو انحيازاته الخاصة.

---

* المصدر: مقتطف من:

Irving L. Janis, "Groupthink," *Psychology Today*, November 1971, pp. 271-79.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك من:

وقد فضلت أن أوسِّع الصورة بالنظر إلى الإخفاقات من وجهة نظر ديناميكية المجموعات وفق ما جرى استكشافها خلال العقود الثلاثة الأخيرة، أولاً على يد عالم النفس الاجتماعى الكبير كرت لوين Kurt Lewin، ثم فيما بعد فى مواقف تجريبية كثيرة من قبلى وقبل علماء سلوك آخرين. والنتيجة التى توصلت إليها بعد الانكباب على مئات من الوثائق ذات الصلة - تقارير تاريخية عن اجتماعات رسمية للمجموعة والأحاديث غير الرسمية بين الأعضاء - هى أن المجموعات التى قامت بالأعمال المخفقة كانت ضحية لما أسميه "فكر المجموعة."

"الانتماء للمجموعة": فى كل حالة دراسية أدهشنى أن اكتشف مدى إبداء كل مجموعة للظواهر المعتادة فى الانسجام الاجتماعى التى نواجهها عادة فى دراسات ديناميكية المجموعات بين المواطنين العاديين. فعلى سبيل المثال تبدو بعض الظواهر منسجمة تماماً مع النتائج التى توصلت إليها تجارب علماء النفس الاجتماعيين التى تظهر أن أعضاء مجموعة متماسكة يمارسون ضغوطاً اجتماعية قوية حين يبدأ عضو مخالف لهم فى الرأى فى التعبير عن اعتراضاته على ما أجمع الأعضاء عليه. وتذكّر ظواهر أخرى بالأوهام المشتركة لدى مجموعات المواجهة وعصبات الأصدقاء حين يصل الأعضاء فى الوقت نفسه إلى ذروة مشاعر "الانتماء للمجموعة."

وفوق كل شىء، هناك إشارات كثيرة إلى تطور قواعد أساسية للمجموعة ترفع المعنويات على حساب التفكير الناقد. ومن أهم المبادئ الأساسية الشائعة الاستمرار فى الولاء للمجموعة من خلال التمسك بالسياسات التى سبق أن ألزمت المجموعة نفسها بها، حتى حين يكون من الواضح أن هذه السياسات تحقق نتائج سيئة وغير مقصودة تزعج ضمير كل عضو من الأعضاء. وهذه إحدى الخصائص الأساسية فى فكر المجموعة.

١٩٨٤: إننى أستخدم مصطلح فكر المجموعة باعتباره طريقة سهلة وسريعة للإشارة إلى صيغة التفكير التى يلجأ الناس إليها حين يصبح **السعى إلى الانسجام** مسيطراً فى مجموعة داخلية متماسكة إلى درجة أنه يميل إلى إلغاء التقويم الواقعى لطرق تصرف بديلة. وفكر الجماعة هو مصطلح من النوع نفسه مثل مجموعة مفردات "الكلام الجديد" التى استخدمها جورج أورويل George Orwell فى عالمه المفزع فى رواية ١٩٨٤ . وفى ذلك السياق يكتسب مصطلح فكر الجماعة مضموناً بغيضاً. وهذا المضمون مقصود بالذات، لأن المصطلح يدل على تدهور فى الكفاءة الذهنية وفى اختبار الحقيقة وفى الأحكام الأخلاقية نتيجة لضغوط المجموعة.

وتظهر أعراض فكر المجموعة حين يتكون لدى أعضاء مجموعات صنع القرارات حافز لأن يتفادوا الإفراط فى القسوة فى أحكامهم على أفكار قادتهم أو زملائهم. فهم يتبنون خطًا ملطَّفًا من النقد حتى فى تفكيرهم. وفى الاجتماعات يكون جميع الأعضاء لطفاء ويسعون إلى انسجام تام حول كل موضوع هام، بدون مناوشات أو نزاع يفسد الجو الجماعى المريح.

اقتل: من أوجه التناقض الظاهرى أن الجماعات ذات العقول المحدودة كثيراً ما تتصف بقسوة فى القلوب غير محدودة حين يتعلق الأمر بالتعامل مع مجموعات خارجية أو أعداء. فهم يجدون سهولة نسبية فى اللجوء إلى حلول تفقد الإنسان إنسانيته، كأن يمنحوا بلا تردد تفويضًا بهجمات قصف جوى أو مدفعى تقتل أعدادًا كبيرة من المدنيين باسم القضية النبيلة المتمثلة فى إقناع حكومة معادية أن تجلس للتفاوض على طاولة السلام. وليس من المرجح أن يتّبعوا القضايا الأكثر صعوبة والتى تثير أكبر قدر من الخلاف، والتى تظهر حين توضع بدائل الحل العسكرى القاسى قيد المناقشة. كما أنهم لا يميلون إلى إثارة قضايا أخلاقية تحمل مضمونًا بأن **جماعتنا الرائعة هذه بنزعتها الإنسانية ومبادئها السامية يمكن أن تكون قادرة على تبنى طريقة فى التصرف لا إنسانية ولا أخلاقية.**

المبادئ الأساسية: هناك أدلة من عدد من الدراسات النفسية الاجتماعية بأنه مع ازدياد شعور أعضاء إحدى المجموعات بقبول الآخرين لهم، وهذا من السمات الأساسية لازدياد تماسك المجموعة، فإنهم يبدون انسجامًا ظاهريًا أقل مع المبادئ الأساسية للمجموعة. وهكذا فإننا نتوقع أنه كلما ازدادت المجموعة تماسكًا، يقل شعور الأفراد بأنهم مضطرون لمراقبة ما يقولونه خوفًا من تلقى عقوبة اجتماعية نتيجة إغضاب القائد أو أى من زملائهم الأعضاء.

وعلى العكس من ذلك، يميل نوع الانسجام ضمن مجموعة داخلية إلى الازدياد مع ازدياد تماسكها. ففكر المجموعة ينطوى على كبت غير متعمد للأفكار الناقدة نتيجة لجعل المبادئ الأساسية للمجموعة ذاتية لدى كل عضو، وهذا يختلف تمامًا عن الكبت المتعمد على أساس التهديدات الخارجية بالعقوبات الاجتماعية. وكلما ازدادت المجموعة تماسكًا، يكبر القسر الداخلى الذى يمارسه كل عضو لتجنب التسبب فى الانقسام، مما يجعله ينزع إلى الاعتقاد بصحة أية مقترحات يتبناها القائد أو أغلبية أعضاء المجموعة.

وليس الخطر فى مجموعة متماسكة هو فى إخفاق كل عضو فى الكشف عن اعتراضاته لما يقترحه الآخرون بمقدار ما هو فى اعتقاده أن المقترح جيد دون محاولة القيام بتمعن ناقد لمحاسن البدائل ومساوئها. وحين يصبح فكر المجموعة طاغيًا تتعرض الأفكار المنحرفة إلى كبت شديد، لكن هذا الكبت يتخذ صيغة أن كل شخص يقرر أن هواجسه وشكوكه ليست ذات صلة ويجب وضعها جانبًا، وأن إجماع المجموعة يجب أن يكون هو المستفيد من عدم توافر أدلة كافية حول أية شكوك لم تتبدد.

الإجهاد: لا أقصد أن أوحى أن كل المجموعات المتماسكة تعانى بالضرورة من فكر المجموعة. فقد تكون لدى جميع المجموعات الداخلية نزعة معتدلة إلى فكر المجموعة، مبدية أحد الأعراض بين الحين والآخر، لكنه ليس من الضرورة أن يطغى ذلك العَرَض بحيث يؤثر فى نوعية القرار النهائى للمجموعة. كما أننى لا أقصد أن أوحى أنه بالضرورة يوجد شيء غير عديم الكفاءة أو ضار فى قرارات المجموعات بصورة عامة. بل على النقيض من ذلك، من المحتمل أن تكون المجموعة التى يعطى أعضاؤها أدوارًا محددة بوضوح ولها تقاليدها حول الإجراءات التى ينبغى اتباعها فى السعى إلى الاستقصاء الناقد قادرة على اتخاذ قرارات أفضل مما يمكن لأى عضو فرد من أعضائها وهو يعمل وحده.

فالمشكلة تكمن فى أن فوائد قيام المجموعات باتخاذ القرارات كثيرًا ما تضيع بسبب الضغوط النفسية القوية التى تظهر حين يعمل الأعضاء معًا بصورة وثيقة ويشتركون فى مجموعة واحدة من القيم، والأهم من ذلك كله حين يواجهون موقفًا يشكل أزمة تسبب لكل شخص منهم قدرًا كبيرًا من الإجهاد.

والمبدأ الأساسى فى فكر المجموعة - الذى أقدمه على غرار قانون باركنسون Parkinson - هو التالى: **كلما ازدادت المودة وروح الجماعة بين أعضاء مجموعة داخلية تصنع القرارات، يزداد الخطر فى أن يحل فكر المجموعة محل التفكير الناقد المستقل، مما يرجح أن يؤدى إلى أفعال لا عقلانية تؤدى إلى تجريد الناس من إنسانيتهم وتوجه ضد مجموعات خارجية.**

الأعراض: لقد توصلت أثناء دراساتى لصانعى القرارات الحكوميين الرفيعى المستوى من المدنيين والعسكريين إلى ثمانية أعراض رئيسية لفكر المجموعة.

١ - **العصمة:** يشترك معظم أعضاء المجموعات الداخلية أو جميعهم فى توهم أنهم معصومون، مما يوفر لهم درجة من الاطمئنان حول الأخطار الواضحة ويقودهم إلى الإفراط فى التفاؤل والاستعداد للقيام بمجازفات غير عادية. كما يجعلهم هذا التوهم

يخفقون فى الاستجابة إلى التحذيرات الواضحة بوجود خطر. وقد انطلقت مجموعة كنيدى الداخلية - التى قبلت بدون نقد خطة خليج الخنازير التى وضعتها وكالة الاستخبارات المركزية - فى عملها من الافتراض الكاذب بأن بإمكانها المحافظة على سر أن الولايات المتحدة مسؤولة عن غزو كوبا. وحتى حين بدأ تسرب خبر الخطة بقى اعتقاد المجموعة ثابتًا. بل أخفق أعضاؤها فى التفكير بالخطر الذى ينتظرهم، ألا وهو اشمئزاز العالم كله من الولايات المتحدة.

وظهر موقف مشابه بين "وزارة الثلاثاء،" وهى المجموعة الداخلية للرئيس ليندون ب. جونسون Lyndon B. Johnson التى استمرت فى تصعيد حرب فييتنام على الرغم من النكسات والإخفاقات المتكررة. وقد علق بيل مويرز Bill Moyers بعد استقالته: "كان هناك اعتقاد أننا إذا أظهرنا استعداداً لاستخدام قوتنا، فإنهم (الفيتناميين الشماليين) سيفهمون الرسالة ويتراجعون عن خوض مواجهة شاملة.... كانت هناك ثقة - لم تكن أبداً موضع تبجح ولكنها كانت موجودة - أنه حين يوضع الرهان على الطاولة فعلاً، فإن الآخرين سيفلسون." ...

٢ - **المبرر المنطقى:** كما نرى، يتجاهل ضحايا فكر المجموعة التحذيرات، كما أنهم يقومون بشكل جماعى ببناء تفسير منطقى من أجل التقليل من أهمية التحذيرات والأشكال الأخرى من التغذية الرجعية السلبية التى إذا أخذت جديًا فقد تؤدى إلى أن يعيد أعضاء المجموعة التفكير فى افتراضاتهم فى كل مرة يعيدون فيها إلزام أنفسهم بقرارات سابقة. لِمَ تجنبت مجموعة جونسون الداخلية إعادة النظر فى سياستها التصعيدية حين تبين مرة بعد مرة أن التوقعات التى بنوا قراراتهم على أساسها كانت خاطئة؟ إن جيمس سى تومسون الابن James C. Thomson, Jr. وهو مؤرخ من هارفارد أمضى خمس سنوات مشاركًا مراقبًا فى كل من وزارة الخارجية والبيت الأبيض يخبرنا أن صانعى القرار تجنبوا المناقشة الناقدة لقراراتهم السابقة، وكانوا يخترعون باستمرار تفسيرات منطقية جديدة؛ لكى يتمكنوا بصدق من إعادة إلزام أنفسهم بإلحاق الهزيمة بالفيتناميين الشماليين....

٣ - **الأخلاقية:** يؤمن ضحايا فكر المجموعة بشكل لا شك فيه بالأخلاقية المتأصلة فى مجموعتهم الداخلية، وهذا الاعتقاد يجعل الأعضاء ينزعون إلى تجاهل العواقب الأخلاقية لقراراتهم....

٤- **النماذج المقولبة:** يكون لدى ضحايا فكر المجموعة نظرات مقولبة لقادة المجموعات المعادية، فهم على درجة من الشر تجعل المحاولات الصادقة للتفاوض حول الاختلافات معهم غير مسوغة، أو هم من الضعف أو الغباء بحيث لا يمكنهم التعامل بشكل فعال مع أية محاولات تقوم المجموعة الداخلية بها، بغض النظر عن مدى المجازفة التى تنطوى المحاولات عليها....

٥ - **الضغط:** يمارس ضحايا فكر المجموعة ضغطًا مباشرًا على أى فرد يعبر بصورة مؤقتة عن شكوك بشأن أى من الأوهام المشتركة للمجموعة أو يتساءل عن صحة الحجج التى تدعم أحد البدائل السياسية الذى تدعمه الأغلبية. وتعزز هذه المناورة المبدأ الأساسى الساعى إلى اتفاق الرأى الذى يتوقع من الأعضاء المخلصين الالتزام به....

٦ - **المراقبة الذاتية:** يتجنب ضحايا فكر المجموعة الجنوح عما يبدو أنه إجماع المجموعة، فهم لا يقولون شيئًا حول هواجسهم بل يقللون أمام أنفسهم أهمية شكوكهم....

٧ - **الإجماع:** يشترك ضحايا فكر المجموعة فى **توهم** الإجماع ضمن المجموعة حول جميع الأحكام التى يعبر عنها أعضاء يدافعون عن وجهة نظر الأغلبية. وهذا العَرَض ينتج جزئيًا عن سابقه الذى ينمو تأثيره بفعل الافتراض الكاذب بأن الفرد الذى يبقى صامتًا أثناء أى جزء من المناقشة موافق كليًا على ما يقوله الآخرون....

٨ - **حراس العقول:** أحيانًا يعين ضحايا فكر المجموعة أنفسهم حراسًا للعقول لحماية القائد والزملاء من الأعضاء من المعلومات المعادية التى قد تفسد شعور الرضا عن الذات الذى يشتركون فيه حول فعالية قراراتهم السابقة وأخلاقيتها. ففى حفلة كبيرة بمناسبة عيد ميلاد زوجة روبرت ف. كينيدى، الذى كان يتلقى معلومات بصورة متواصلة عن خطة الغزو الكوبية، انتحى روبرت جانبًا بشليسنجر وسأله عن سبب معارضته. واستمع روبرت ببرود ثم قال: "قد تكون مصيبًا وقد تكون مخطئًا، لكن رئيس الجمهورية اتخذ قراره، فلا تجعل الأمور تصل إلى أبعد مما وصلت، والآن هو الوقت الذى ينبغى أن يساعده الجميع بمقدار ما يمكنهم ذلك." ...

المنتجات: حين تبدى مجموعة من المديرين التنفيذيين معظم هذه الأعراض المتداخلة أو بعضها، من المرجح أن تكشف دراسة مفصلة لمداولاتهم عددًا من النتائج الفورية. هذه النتائج هى عمليًا منتجات ممارسات سيئة فى صنع القرار لأنها تؤدى إلى حلول غير وافية للمشكلات التى تجرى مناقشتها.

أولاً- تقصر المجموعة مناقشاتها على عدد محدود (كثيراً ما يقتصر على اثنين فقط) من طرق التصرف البديلة التى تفضلها الأغلبية مبدئياً بدون أى مسح أولى لجميع البدائل التى قد تكون جديرة بالنظر.

ثانياً- تخفق المجموعة فى إعادة فحص طريقة التصرف التى فضلتها الأغلبية مبدئياً بعد أن تعلم المجازفات والعوائق التى لم تنظر فيها فى الأصل.

ثالثاً- لا يمضى الأعضاء وقتاً طويلاً فى بحث ما إذا كانت هناك مكاسب غير واضحة قد يكونون أغفلوها أو وسائل يمكن أن تخفض التكاليف الباهظة ظاهرياً التى جعلت البدائل المرفوضة غير مرغوبة لديهم.

رابعاً- لا يبذل الأعضاء محاولة جادة للحصول على معلومات من الخبراء ضمن منظماتهم ممن يمكن أن يكون باستطاعتهم توفير تقديرات أكثر دقة للخسائر والأرباح المحتملة.

خامساً- يبدى الأعضاء اهتماماً أكيداً بالحقائق والآراء التى تدعم سياستهم المفضلة، وينزعون إلى تجاهل الحقائق والآراء التى لا تدعمها.

سادساً- لا يمضى الأعضاء سوى وقت قصير فى المداولة حول كيف يمكن إعاقة السياسة المختارة بسبب الكسل البيروقراطى، أو تدميرها على يد المعارضين السياسيين، أو انحرافها المؤقت بفعل الحوادث الشائعة. ومن ثم فهم يخفقون فى بلورة خطة شَرْطية للتعامل مع الانتكاسات التى يمكن توقعها والتى قد تعرض النجاح الإجمالى للطريق الذى اختاروه إلى الخطر.

الدعم: لقد قادنى البحث عن تفسير لسبب حدوث فكر المجموعة عبر مستنقع من القضايا النظرية المعقدة فى مجال الدوافع الإنسانية المظلم. واعتقادى - المبنى على أحدث البحوث النفسية الاجتماعية - هو أننا يمكن أن نفهم على خير وجه الأعراض المتنوعة لفكر المجموعة على أنها جهد متبادل بين أعضاء المجموعة للحفاظ على تقدير الذات والاتزان العاطفى بتوفير الدعم الاجتماعى بعضهم لبعض، خاصة فى الأوقات التى يشتركون فيها فى مسؤولية صنع قرارات حاسمة....

الفخر: قد تخفض الأوهام المشتركة عن العصمة مثلاً من القلق حول القيام بمجازفات. والتفسيرات المنطقية تساعد الأعضاء على الاعتقاد بأن المجازفات ليست بدرجة السوء التى هى عليه فى الواقع. ويساعد افتراض الأخلاقية المتأصلة الأعضاء على تجنب

مشاعر الخجل والذنب. وتقوم النماذج المقولبة السلبية بوظيفة وسائل تقلل من الكرب من أجل تقوية الشعور بالصلاح بالإضافة إلى الافتخار بالرسالة السامية.

وقد يكون للتقوية المتبادلة بين تقدير الذات والمعنويات قيمة وظيفية فى تمكين الأعضاء من الحفاظ على قدرتهم على التصرف، لكن لها نتائج لا تساعد على التأقلم؛ فنزعات البحث عن الاتفاق قد تعرقل القدرات العقلانية الناقدة وتؤدى إلى أخطاء كبيرة فى الحكم.

٦٨

بعض جوانب التنظيم اللاشعورية

المنظمات لها دائمًا بعد لا شعورى.

والصور الثلاث التالية توضح هذا بطرق مختلفة.

ففى الصورة الأولى يقدم لارى هيرشهورن Larry Hirschhorn منظوراً للمدخل البيروقراطى إلى التنظيم، مؤكدًا كيف يمكن للإجراءات والقواعد أن تقوم بمهمة دفاع لا شعورى ضد القلق، وهذا سبب قوى فى أن تغيير هذه القواعد صعب جدًا فى معظم الأحيان.

وفى الصورة الثانية يوضح أبراهام زيلزنيك Abraham Zaleznik ومانفرد كتس دو فرى Manfred Kets de Vries كيف يحتمل أن تكون المشاغل اللاشعورية أثرت فى إدارة هنرى فورد الأول Henry Ford I لشركة سيارات فورد. وفى الثالثة – التى هى سلسلة من الصور – يوفر مانفرد كتس دو فرى Manfred Kets de Vries ودانى ميلر Danny Miller وصفًا لخمسة أنواع مختلفة من "المنظمات العصابية."

وللأفكار والأمثلة المعروضة فى كل حالة رسالة مشتركة، تشجعنا على فهم أن الجوانب الهيكلية والثقافية والسياسة وغيرها من الجوانب اليومية من التنظيم قد تتشكل وتستمر بل ربما تدمَّر بفعل هموم ومشاغل لا شعورية لدى أصحاب العلاقة.

البيروقراطية بصفتها دفاعًا اجتماعيًا*

يوجه نقاد العملية البيروقراطية التهمة إليها بأنها تنفّر الناس بالفصل بينهم وبين أهداف المنظمة وأغراضها. ويحتكر كبار المديرين عملية صنع القرار بتقسيم العمل بين الذين يفكرون والذين يفعلون. وهذا التقسيم للجهد يولد بدوره تدفقًا للعمل يمتاز بالكفاءة الفنية. لكن هؤلاء النقاد يبينون أنه فى غياب المشاركة الواسعة، يسعى المديرون الكبار إلى

* المصدر: بعض مواضيع هذا المقتطف مطورة بشكل أكثر تفصيلاً فى:

Larry Hirschhorn, *The Work Within: Psychodynamics of Organization Life*, MIT Press, Cambridge, 1988.

أهداف ضيقة، وكثيراً ما تكون مختلة وظيفياً، ويتصرفون بشكل لا عقلانى على الرغم من وجود الجهاز الفنى تحت تصرفهم. وحسب تعبيرات مانهايم Mannheim (١٩٤٠)، فالمنظمة على الرغم من كونها عقلانية من الناحية الفنية إلا أنها تفتقر إلى العقلانية الجوهرية.

ويعطى النقد القائم على التحليل النفسى منظوراً مختلفاً. فنظرية إيزابيل منزيس Isabel Menzies فى الدفاعات الاجتماعية توحى أن العمليات البيروقراطية هى **احتواء للقلق** وليست تشجيعاً على الكفاءة أو احتكاراً للسيطرة. وفى مثالها الكلاسيكى تقوم الممرضات بإيقاظ المرضى لتناول حبة حتى حين يكون من الأفضل عدم إيقاظهم لنزع الصبغة الشخصية عن علاقتهن بالمرضى ولاحتواء القلق الناجم عن العمل مع أشخاص قد يموتون. ويُعطَى الإجراء المتمثل فى إيقاظ المرضى فى ساعة معينة صبغة مادية تمكن الممرضات من إسقاط قلقهن فيه. ومع ازدياد تحكم القواعد الثابتة في الأفعال، يفقد الأشخاص الصلة بالأغراض المتوخاة من أفعالهم. وكلما ازداد إسقاط قلقهم فى القواعد، تقل صلتهم بواقع عملهم. ومع إخفاقهم فى التفكير بالأغراض المتوخاة من تصرفهم تزداد ممارستهم للطقوس بدل النشاطات. وهكذا فهم يتصرفون بلا تفكير لا بسبب أن تقسيم العمل يمنعهم من التفكير، ولكن لأنهم يرغبون فى احتواء القلق النابع من العمل نفسه. إنهم يتواطؤون فى انعدام تفكيرهم.

كما أن طقوس القرارات فى الدوائر الحكومية مثال على أعمال الدفاع الاجتماعى. ففى إحدى الدوائر التى عملت فيها مستشاراً، استخدم الموظفون **سلسلة موافقات** لتطوير السياسات أو اتخاذ القرارات. فكان أحد المديرين يكتب وثيقة يقترح فيه قراراً أو سياسة ما ثم يوزعها على جميع المديرين الآخرين ضمن السلسلة. فإذا كانوا موافقين على المذكرة يقومون بتوقيعها، وإلا فإنهم ينقضونها بصورة فعالة برفض التوقيع عليها. وكان على كاتب الوثيقة عندئذ أن يتفاوض مع كل شخص لم يوقع إلى أن يوافق جميع الداخلين فى السلسلة. ولشعور الأشخاص فى السلسلة بأنهم مكشوفون سياسياً فقد كانوا حذرين فى توقيع الوثائق. ومن ناحية أخرى، بسبب زيادة أعباء عملهم، كانوا لا يقرؤون أية وثيقة ما لم تأتِ من خلال سلسلة الموافقة. ومعنى هذا أن كل مدير يريد اهتماماً لأية فكرة عليه أن يضعها من خلال السلسلة. وهكذا فقد كان معظم تفكير الإدارة واتصالاتها منظم عن طريق السلسلة. وبدأ المديرون يفكرون وكأنهم محامون. فكانوا يدققون فى الوثائق ويولون اهتماماً مفرطاً للصياغة، خوفاً من أن يتعرضوا إذا وضعوا توقيعهم إلى خطأ ما فيما بعد.

وبهذا الشكل كانت عملية صنع القرارات تفتقر إلى الكفاءة إلى حد كبير. فلم يكن من الممكن للمديرين عرض أفكارهم فى جلسة غير رسمية، كما لم يكن ممكنًا لهم التعاون مع جماعة من الزملاء فى تطوير الأفكار. وكان من الضرورى إدخال القرارات الهامة وغير الهامة فى السلسلة؛ مما أدى إلى شعور المديرين بأنهم يعملون فوق طاقتهم وأنهم غير أكفاء. وفى الوقت ذاته، ولأن كاتب الوثيقة كان عليه التفاوض مع كل موقِّع على حدة، فإن القرارات النهائية كانت تعكس اختيارات تحوز على الحد الأدنى من رضا الجميع، لكنها نادرًا ما تسر أى شخص. وتدهورت جودة القرارات، ومع ذلك فإن سلسلة الموافقات بتوزيعها لعملية صنع القرار ولتحمل المسؤولية عنها على الإدارة بأكملها **ساعدت المديرين على التخلص من القلق الأساسى المرتبط بصنع القرارات.** فكان المديرون يتصرفون كأنهم أعضاء فى فرقة إعدام بالرصاص، كل عضو فيها يطلق الرصاص ولكن لا أحد يعرف من صاحب الرصاصة التى قتلت الضحية، فلا يشعر أى فرد بأنه خاضع للمساءلة ومعرض للخطر. وبنزع الطابع الشخصى من عملية صنع القرار وجعلها ضعيفة الكفاءة والتقليل من جودة القرارات تمكن المديرين من الشعور بالسكينة.

وكما يوحى هذان المثالان، العمل ضمن عملية بيروقراطية يفتقر إلى العقلانية من الناحية الفنية، وتبعد الإجراءات الأشخاص عن الأغراض؛ لأنها موضوعة لكى تحتوى القلق، ومن الممكن تمامًا أن يتواطأ العمال والمديرون لإقامة هذه الدفاعات. والشكاوى من المعاملات الورقية والإجراءات العديمة المعنى فى المواقع البيروقراطية تناقض استعداد الناس للتواطؤ فى شعورهم بالاغتراب.

وختامًا فإن من المفاجئ أن العلاقات **الاجتماعية** فى المواقع البيروقراطية كثيرًا ما تكون طيبة تمامًا وذلك بالضبط؛ لأن علاقات **العمل** تتخذ طابعًا طقوسيًا وغير شخصى. وفى إحدى المصالح التى عملت معها، لم يقم مديرو المستوى الأعلى بتفويض من هم أدنى رتبة بالسلطة. وجعلوا مرؤوسيهم مسؤولين عن تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح ("فى معالجة أمر عمل املأ الاستمارات التالية") وليس عن الوصول إلى نتائج ("يجب أن يكون الدخل الصافى بعد خصم تكاليف أمر العمل س دولارًا")، وكانوا يتتبعون أفعال هؤلاء المرؤوسين بمراجعة تقارير عديدة. ولعدم شعور المرؤوسين بأنهم موضع مساءلة حول النتائج، فإنهم لم يعانوا الكثير من القلق وكانوا يحبون رؤساءهم وزملاءهم. كانوا يسمّون الشركة "أسرة،" وذلك بالضبط لأن العمل الفعلى كان مجردًا من أى صفة شخصية.

فبالوقوف خارج سلسلة التفويضات، لم يضطر المرؤوسون أبداً لمواجهة للمخاطر أو للمرور بتجربة المتعة التى تأتى من إثبات أنه يمكن الوثوق بقدرتهم على إدارة موارد الشركة لتحقيق غايات محددة.

وباستبدال التفويض بالسلطة والثقة بضوابط الإجراءات والأعمال الورقية، تجردٌ البيروقراطيات علاقات العمل من الطابع الشخصى، فى حين أنها تضفى ذلك الطابع على الروابط التى لا علاقة لها بالعمل. فلا يمكن للأشخاص أن يدخلوا مشاعرهم وأفكارهم فى أدوارهم. وبالمصادقة على ما يسميه بيون Bion "الهروب من العمل،" فإن العملية البيروقراطية يمكن أن تستمر على الرغم من عدم كفاءتها.

المراجع:

- Mannheim, K. *Man and Society in an Age of Reconstruction*. London: Rutledge & Kegan Paul, 1940.
- Menzies, Isabel. "A Case Study in the Functioning of Social Systems of Defense against Anxiety." *Human Relations* 13 (1960): 95-121.

القوة وعقل الشركة

هنرى فورد الأول*

تعتبر حياة هنرى فورد وتطويره لخط تجميع السيارة من طراز تى T من القصص الدرامية المبهرة فى تاريخ الإدارة الصناعية. فقد كان فورد مصمماً على التحكم التام فى كل جانب من جوانب تصنيع سيارته وبيعها. وحقيقة أنه كان على وشك النجاح تشهد بعبقريته. وحقيقة أنه فشل أيضًا تشير إلى حدود قدرته على ترجمة الخيال إلى واقع. لقد كانت هناك صفة غريبة فى علاقات فورد الإنسانية. قارنْ مثلاً ارتباطه بهارى بنيت

* المصدر: مقتطف من:

Abraham Zaleznik and Manfred Kets de Vries, *Power and the Corporate Mind*, Boston: Houghton Mifflin, 1975.

مستخدم هنا بعد الحصول على إذن بذلك.

Harry Bennett مع علاقته بابنه إدسل Edsel. نشأ هارى بنيت فى خلفية مشبوهة فى ديترويت وكانت لديه ارتباطات مع رجال العصابات والسفاحين. وعلى النقيض من ذلك كان إدسل رجلاً حساساً على درجة عالية من الثقافة وكان ينفر من استخدام تكتيكات عدوانية فى تعاملاته مع الآخرين. وقد احتل بنيت موقع القيادة فى نشاطات فورد لقمع الإضرابات وفى التشجيع على التخريب والتجسس على الموظفين المشتبه ولو شبهة بعيدة بعدم ولائهم لفورد. وطوَّر فورد علاقة حميمة جداً مع بنيت، لكنه نبذ ابنه وأهانه. وحين تعرضت شركة فورد للسيارات إلى مشكلات بسبب تنظيمها وخط إنتاجها العتيق الطراز، حاول إدسل معالجة الموقف بتقديم مقترحات باتباع طرق جديدة فى تنظيم الشركة وتطوير خطوط منتجات جديدة. لكن فورد رفض بقسوة قبول المساعدة من ابنه، وبدا أنه يزداد اقتراباً من بنيت، التى كانت مشورته واقتراحاته لا تغذى سوى أفكار فورد الشديدة الارتياب والخالية من الثقة بالآخرين.

ومراقبة علاقة فورد مع مرؤوسيه من وجهة نظر منطقية تخفق فى تفسير ارتباطه الأحمق برجل عدوانى ومنحرف ونبذه فى الوقت نفسه لابنه البناء والحسن النوايا. لكن هذا الارتباط العجيب والمؤدى إلى الفشل هو جزء من دافع لا يقاوم للدفاع عن النفس ضد أشياء لا شعورية متمثلة داخل الذات.

إن الناس يربطون أنفسهم بأشياء حقيقية تلبى متطلبات التخيل. وتتضمن التخيلات صوراً متضاربة لما هو خيِّر وما هو شرير فى علاقات القوة والحب والاتكال. وفورد لم يتمكن من حل ارتباطه بأبويه، وكان يحمل إرثاً من الغضب تجاههما. وقد قسم مداركه عن الأبوين تماماً مثلما كوّن صوراً منقسمة لعلاقته بمرؤوسيه. فعلى مستوى شعورى، كان ينظر إلى أمه على أنها مثالية ويكره والده. وأصبح والده عملياً هدف ردود الفعل السلبية التى تتولد لدى طفل مُعال تجاه أب أو أم قويين، وكانت أمه تعكس ما يعتبره مثالياً دون أن يحققه أبداً. وكانت الصور المنقسمة للوالدين المحبين والكارهين والأبناء البررة والعاقين النماذج التى تولدت منها ردود فعله تجاه هارى بنيت وإدسل فورد. وبإسقاط تلك الصور المقسمة عليهما تمكن من خلق قصة درامية فى عالم الواقع عن طريق الكشف عن صور من الماضى. وبهذه الطريقة حاول فورد استئصال الصور العدائية التى لم يمكن بوسعه استبعادها أو الشفاء منها. فقبوله بهارى بنيت وإعطاؤه قيمة أكبر مما يستحق بصفته الجانب الغاضب العدوانى القاسى من شخصيته هو؛ جعلا فورد يتمكن من ضبط

قلقه من أن يقابل بالرفض أو ينبذ. كما قام بنيت بالنسبة لفورد بلعب جانب شخصيته الذى يسعى إلى الانتقام من إخوته وأخواته وآخرين ممن وقفوا بينه وبين أبويه. وكان من الضرورى نبذ إدسل فورد الذى مثل صورة الابن البار المحب ومعاملته بقسوة؛ لأن هذه الذات الرقيقة والمحبة كانت تعكس لفورد ما لديه من رغبات لإقامة علاقة حميمة مع أبيه، وهى شىء كان يخشاه أيضًا بصورة لا شعورية. فقد كان الاقتراب من أبيه مصدر قلق، لأنه ينطوى على دوافع جنسية شاذة لا شعورية. ولعدم قدرته على تحمل هذه الدوافع كان لا بد له من أن يرفض ابنه وينبذه. وقد منع فورد نفسه من قبول المساعدة المقدمة له واستخدامها....

كما يمكننا أن ننظر إلى هنرى فورد للوصول إلى فهم أكمل للكيفية التى يدخل الواقع فيها فى لعبة تمسك الفرد بالخيال. فمن الأساطير التى تروى عن هنرى فورد ويدعمها قدر كبير من الحقيقة أنه بقى متعلقًا كليًا بطراز تى، الذى كان بالنسبة له أداة الكمال. وحين حاول مرؤوسو فورد أن يبينوا له أن ظروف السوق الجديدة جعلت طراز تى أقل من السيارة المثالية، قاوم مقترحاتهم. وفى إحدى المناسبات، لدى عودة فورد من رحلة فى الخارج، أخذه مرؤوسوه إلى غرفة لمشاهدة نموذج سيارة جديدة بالحجم الطبيعى يمكن أن تحل محل الطراز تى. ودار فورد حول السيارة وتفحصها، ثم مزقها بيديه. فقد كان يرفض أن يتقبل احتمالات أن منتج مخيلته الذى يتصف بالكمال لم يعد مقبولاً فى عالم الواقع. وقد بلغ تعلق فورد بالطراز تى حدًا أتاح لمنافسيه فى شركة جنرال موتورز General Motors أن يكسبوا مواقع فى السوق هددت وجود شركة فورد للسيارات من أصله. كيف يمكن للمرء أن يفسر هذا التعلق بجماد؟ تكمن الإجابة فى إضفاء معنى على الجمادات (باعتبارها بدائل للأشخاص) من صور الذات. فقد كان فى السيارة محتوى رمزى لهنرى فورد. إذ كانت تعنى تعلقًا خاصًا له: طريقة لإعادة تكوين علاقته بوالده. وبهذا المعنى أصبحت السيارة شيئًا انتقاليًا، يدافع عنه ضد فقدان أبيه. وقد بنى فورد السيارة للمزارعين، وكان المفروض أن يكون تصميمها بسيطًا. وأهم شىء هو أنها صممت بحيث يستطيع المزارع صيانتها بصورة مستقلة (وبحيث كانت تؤدى الخدمة على الطرق الوعرة التى يتنقل المزارع عليها بصورة عامة). وكان والد فورد مزارعًا (وهى مهنة رفضها فورد شعوريًا). وأصبحت السيارة صلة وصل مع والده ومع الماضى. وقد دفع فورد ثمنًا لصلة الوصل هذه، فقد خسر موضوعيته حول الغرض من السيارة وطبيعتها المتحولة، وقلل من قدرته على أن يكون أبًا لابنه.

الأساليب العصابية والخلل الوظيفى فى المنظمات*

بدأت الأمور تتغير بشكل جذرى فى شركة ستيفنس Stevens Corporation بعد أن اشترتها شركة بيراكس العالمية Pyrax International. كانت بيراكس شركة سريعة التوسع وتقوم بغزو عدد من الصناعات المختلفة اختلافًا كبيرًا. وقد سجلت رقمًا قياسيًا مذهلاً فى النمو، لكن أرباحها كانت قد بدأت تعتدل قبل شرائها شركة ستيفنس. وكانت بيراكس تحت إدارة ألكس هرزوج Alex Herzog، وهو رجل أعمال مغرور وطموح ومستبد، كان هو المؤسس والمحرك الرئيسى، كما كان بالنسبة للكثيرين الطاغية الأكبر. كان يحث موظفيه بلا رحمة ويمنح نفسه حصة الأسد من سلطة اتخاذ القرارات وتُعرف عنه جرأته وصفاقته فى شراء شركات أكبر حتى من بيراكس نفسها. كان هرزوج رجلاً عصاميًا وضع لنفسه هدفًا رئيسيًا هو إدارة مشروع تجارى قوى وعملاق. وكان قد قطع شوطًا كبيرًا فى اتجاه تحقيق حلمه بالسعى المحموم للنمو عبر الشراء، وهى عملية ترتبت عليها مبالغ ضخمة من الدين الطويل الأمد. وكانت معدلات الفوائد المتراكمة قد بدأت تهدد بيراكس حين قامت بشراء شركة ستيفنس.

وقبل الشراء كان حجم شركة ستيفنس مقاربًا لحجم بيراكس. وكانت تعمل بصفتها مصنِّعة للمكوِّنات وقطع الغيار فى مجال المعدات الثقيلة. وكانت ستيفنس شركة مفعمة بالحيوية، كانت ابتكاراتها فى المنتجات قد أدت إلى معدل نمو محترم واقتصادياتها التصنيعية قد أعطتها أعلى معدل لعوائد الأسهم العادية فى تلك الصناعة. وكان رئيسها ديفيد مورس David Morse قد كرس نفسه لتحقيق توازن بين الابتكار والفعالية وبين النمو والقوة المالية. وكانت منتجات ستيفنس معروفة بجودتها الممتازة.

وسرعان ما بدأت الأمور تتغير بعد الشراء. كان هرزوج يكره وجود مديرين أقوياء يديرون شركاته. وقد أصر على اتخاذ جميع القرارات الرئيسية فى ستيفنس على الرغم من عدم معرفته لأى شىء عن تلك الصناعة. وقد شغل وقت كبار المديرين التنفيذيين فى ستيفنس بجعلهم يزودونه بالمعلومات التافهة ويحقق معهم - بل يؤنبهم - حين لا يقومون

* المصدر: مقتطف من:
Manfred Kets de Vries and Danny Miller, *The Neurotic Organization*, San Francisco: Jossey Bass, 1984, pp. 15-40.
مستخدم هنا بعد الحصول على إذن بذلك.

باستشارته عندما يقررون بعض المسائل. وسرعان ما تبددت أوهام مورس حول الوضع، واستقال بعد مواجهة أخيرة مع هرزوج أصر الأخير خلالها على عدة إجراءات خاطئة لخفض التكاليف ستؤدى فى نهاية المطاف إلى إفساد جودة المنتجات. وأصبح من الواضح أن هرزوج ينظر إلى شركة ستيفنس على أنها بقرة تدر المال لتمويل خططه التوسعية المبالغ فيها.

وأتاح خروج مورس لهرزوج أن يضع بايرون جورستش Byron Gorsuch وهو أحد مراقبى فروعه فى مركز كبير المسؤولين التنفيذيين فى ستيفنس. وكان جورستش بيروقراطيًا صغير الحجم وخجولاً وهيابًا وقليل المعرفة بأسواق شركة ستيفنس. وكانت خبرته تكمن فى قدرته على الالتزام بتوجيهات هرزوج حرفيًا. وفى ستيفنس، لم يقم جورستش بأية مبادرات، وكان لا بد أن يأتى التوجيه الإدارى بأكمله من شركة بيراكس. وأُرغم مديرو ستيفنس على لعب دور استشارى محض. لأن هرزوج وجورستش تجاهلا مشورتهم بصورة عامة، فقد ترك معظم المديرين الأكفاء الشركة. إذ إن المديرين الأوسع مخيلة، أى أصحاب المبادرات، فُصلوا، وكان الباقون من هيئة الموظفين سلبيين وخائفين؛ لذلك اكتفوا بالقيام بما يطلب منهم. وبسبب قلقهم حول أمنهم الوظيفى فإنهم التزموا كالعبيد بالطقوس التى وضعها هرزوج ودائرة أنظمة بيراكس. وتجاهل الجميع الأمور الإستراتيجية. وكانت الأشياء تسير على غير هدى، وسرعان ما بدأت الشركة تركد وتأسن، وتقهقرت أسهم السوق والإمكانية الربحية كما انخفض النمو الحقيقى للمبيعات.

ولم يتحسن الموقف نتيجة التطورات التى جرت مؤخرًا فى بيراكس. فقد وقع هرزوج العنيد صاحب العظمة الكاذبة وهيئة أركانه فى شراك عمليات استحواذ تتصف بأنها طموحه لكنها فى نهاية الأمر أكثر شؤمًا. وكانوا أكثر انشغالاً من أن يدركوا علامات الخطر فى ستيفنس وأكثر جهلاً بأسواق تلك الشركة من أن يتمكنوا من القيام بأكثر من أشياء قليلة تجاه تلك العلامات. كما أن مجموعة المديرين المكتئبة والسلبية فى ستيفنس لم تتخذ أية إجراءات حاسمة لمعالجة المشكلة بسبب شدة تهيبها.

وكل من بيراكس وستيفنس مثال لما أطلقنا عليه اسم "المنظمات العصابية،" وهى شركات تواجه مشكلات تتضافر أعراضها وأوجه خللها الوظيفى لتشكل "متلازمة" متكاملة من المرض. فتمامًا مثلما تتضافر أعراض عديدة لتشير إلى اضطراب معين لدى

الإنسان، كثيراً ما تشير أنماط متضافرة من المثالب الإستراتيجية والهيكلية إلى حالة مرضية متكاملة لدى المنظمة. ومن الممكن وصف بيراكس بأنها شركة **درامية** كان قائدها الجرىء ذو العظمة الوهمية سبباً فى الإفراط فى نشر مواردها المالية والإدارية. وتحولت ستيفنس إلى شركة **مكتئبة** كسولة يعود تدهورها إلى الركود الإستراتيجى. وفى كلتا الشركتين انعكست شخصيتا المديرين الكبيرين هرزوج وجورستش على الإستراتيجيات والهياكل وثقافتى الإدارتين التى تعانى جميعاً من المشكلات. وما أدهشنا فى تجاربنا مع المنظمات هو أن عدة أساليب من عصاب المنظمات تعاود الظهور بانتظام مثير للاهتمام. فالحالات المرضية نفسها تتكرر مرة تلو المرة....

لقد حددنا خمسة أساليب عصابية واسعة الانتشار، مثبتة جيداً فى أدبيات علم النفس والتحليل النفسى، وهى الارتيابى (البارنويدى) والقهرى والدرامى والمكتئب والانفصامى. ولكل أسلوب خصائصه المحددة، وصورة خيالية تسيطر عليه وتحفِّزه، وأخطار مرتبطة به. ويوفر الجدول (٦٨ - ١) نظرة عامة للخصائص البارزة لكل أسلوب عصابى.

وفى كل من الأوصاف التالية لحالات مرض المنظمات، سنرى كيف يوجد قدر كبير من التوازى بين كل من هذه الأساليب والسلوك الإستراتيجى لعدد من الشركات الفاشلة أو الواقفة على الحد الفاصل وثقافة هذه الشركات وهيكلها وبيئتها. ونكرر نقطة رئيسية: لكل من أنواع المنظمات هذه خصائص كثيرة تنبع من أسلوبها العصابى السائد - أى العالم الداخلى الذى يشارك فيه التحالف المسيطر فى المنظمة. وهذه الخصائص لا تبدو فقط أنها مستمدة من المصدر نفسه، بل إنها أيضاً تدعم بعضها بعضاً.

المنظمة الارتيابية (البارنويدية): فى المنظمة الارتيابية تترجم شكوك الإدارة (انظر الجدول ٦٨ - ١) بشكل **تركيز أولى على استخبارات المنظمة** وضوابطها. وأنظمة معلومات الإدارة متطورة جداً فى طرقها فى مسح البيئة والتحكم فى العمليات الداخلية. وتتم دراسة البيئة لتحديد التهديدات والتحديات التى قد توجهها الحكومة أو المنافسون أو الزبائن. وتتخذ الضوابط شكل ميزانيات ومراكز تكلفة ومراكز أرباح وإجراءات للمساءلة عن التكاليف، وطرق أخرى فى رصد أداء العمليات الداخلية. وينظر المديرون الكبار بشك وحذر إلى الأشخاص والأحداث داخل المنظمة وخارجها. وجهاز المعلومات المتطور ناتج عن الرغبة فى اليقظة الدائمة والاستعداد الدائم للطوارئ ...

والمثال التالى عن شركة ارتيابية مأخوذ من تجربتنا الاستشارية. كانت شركة باراتك المتحدة Paratech, Inc. شركة مصنعة لأشباه الموصلات يديرها مؤسساها اللذان كانا يعملان فى الأصل لدى شركة إلكترونيات أكبر بكثير تنفذ مقدارًا كبيرًا من مقاولات الدفاع المتسمة بالسرية القصوى. وقد ساهمت ثلاثة عوامل فى سلوك المؤسسين الارتيابى. أحدها حادثة مقاول الدفاع التى حصل فيها جواسيس سوفييتيون على تصميمات ذات قيمة عالية. والثانى هو منافس كان بصورة منتظمة يسبق باراتك إلى السوق بمنتجات كانت باراتك أول من فكر بها. وأخيرًا كانت تلك الصناعة تشهد معدلاً عاليًا من الإفلاسات.

اتخذ المؤسسان جميع أنواع الاحتياط لمنع سرقة أفكارهما. فقاما بتقسيم المهام الوظيفية والعمليات بحيث لا يفهم المنتج حقًا سوى حفنة قليلة من الأشخاص ذوى المراكز الحساسة فى الشركة. وكانا لا يلجآن إلى منح عقود من الباطن إلا فيما ندر. كما أنهما كانا يدفعان للموظفين رواتب عالية جداً لتكون لديهم حوافز للبقاء فى الشركة. وساهمت هذه الاحتياطات الثلاثة كلها فى جعل بارتك من أعلى الشركات فى التكاليف فى هذه الصناعة.

كما اتبع المؤسسان إستراتيجيات مختلة وظيفيًا أخرى تعكس جنون الارتياب (البارنويا) لديهما. فأولاً، جعلتهما حركة السوق الدورية محافظين من الناحية المالية فى صناعة معروفة بمكافآتها للمجازفين. فعلى سبيل المثال كان إنفاق باراتك على الأبحاث والتطوير قليلاً جداً بالمقارنة مع الشركات المنافسة، ولذلك كانت شديدة البطء فى تطوير منتجات جديدة. ونتيجة لذلك فإن ندرة "أرباح الابتكار" جعلت هوامش بارتك من أقل الهوامش فى مجالها. وثانيًا، كان المؤسسان يتفحصان البيئة بدقة لمعرفة نوايا الشركات المنافسة. ولسوء الحظ كانا ينتظران فترة أطول ما ينبغى لمعرفة رد فعل السوق على منتجات المنافسين قبل اتخاذ قرار بتقليدها. وكان التأخير باهظ التكلفة باعتبار أن الإشباع فى أسواق منتجات التقنية العالية يحدث بسرعة شديدة. ثالثًا، لم تشأ باراتك أن تغيب عن أى جزء من السوق أو أن تكون شديدة الاعتماد على قطاع واحد. لذلك كانت تنوع منتجاتها. لكن هذا أنهك مواردها إلى حد ما. فهى لم تكن قادرة على تطوير ما يكفى من الكفاءات المتميزة للبقاء فى مقدمة السبق فى أى سوق مفرد. وضغطت جميع

الجدول (٦٨ - ١) موجز للأساليب العصابية الخمسة

العامل الرئيسى	الأسلوب العصابى: ارتيابى (بارنويدى)	قهرى	درامى	مكتئب	انفصامى
الخصائص	نزعة الشكية وعدم الثقة بالآخرين؛ فرط حساسية وفرط يقظة؛ استعداد للرد على تهديدات متخيلة؛ فرط اهتمام بالدوافع الخفية والمعانى الخاصة؛ فترة انتباه مكثفة؛ برود وعقلانية ولاعاطفية	نزوع إلى الكمال؛ انشغال بالتفاصيل التافهة؛ إصرار على تبنى الآخرين طريقته فى القيام بالأشياء؛ رؤية الأشياء على أساس السيطرة والخضوع؛ افتقار إلى العفوية؛ عجز عن الاسترخاء؛ وسوسة وجزمية وعناد	إضفاء صبغة درامية على نفسه، وإفراط فى التعبير عن العواطف؛ عدم توقف عن لفت الانتباه لنفسه؛ غرق فى النرجسية؛ تلهف على النشاط والإثارة؛ التنقل بين النظر إلى الآخرين كمثاليين والتقليل من قيمتهم؛ استغلالية؛ عجز عن تركيز الفكر والانتباه	أحاسيس بالذنب وعدم القيمة، ولوم الذات؛ عدم كفاءة؛ شعور بالعجز واليأس - إحساس بأنه تحت رحمة الأحداث؛ انخفاض القدرة على التفكير بوضوح؛ فقدان الاهتمام والحافز؛ عجز عن التمتع بالمسرات	ابتعاد وعدم مشاركة وانسحاب؛ شعور بالاغتراب؛ افتقار إلى الإثارة والحماس؛ عدم اهتمام بالمديح أو الانتقادات؛ عدم اهتمام بالحاضر والمستقبل؛ مظهر بارد وغير عاطفى
التخيل	فى الحقيقة لا يمكننى الوثوق بأحد؛ توجد قوة عدائية أقوى منى تنوى القضاء على؛ من الخير لى أن أكون حذرًا	لا أريد أن أكون تحت رحمة الأحداث؛ يجب أن أتقن جميع الأشياء التى تؤثر فى وأن أتحكم فيها	أريد لفت انتباه الأشخاص الذين لهم قيمة فى حياتى وأترك لديهم انطباعًا جيدًا عنى	لا أمل فى تغيير مجرى الأحداث فى حياتى؛ إننى فى الحقيقة لست جيدًا إلى حد كاف	عالم الواقع لا يوفر لى أى شىء يرضينى؛ تفاعلى مع الآخرين سيفشل فى النهاية ويسبب الأذى؛ لذا من الأضمن أن أبقى بعيدًا
المخاطر	تشويه الواقع بسبب الانهماك بتأكيد الشكوك؛ فقدان القدرة على التصرف التلقائى بسبب الموقف الدفاعى	توجه نحو الداخل؛ تردد وتأجيل؛ تجنب ناجم عن الخوف من ارتكاب الأخطاء؛ عدم قدرة على الخروج عن النشاط المخطط له؛ إفراط فى الاعتماد على القواعد والأنظمة؛ صعوبة فى رؤية "الصورة الكبيرة"	سطحية وسهولة تأثر بالإيحاءات؛ خطر العمل فى عالم لا يرتكز إلى الوقائع - تصرف مبنى على المشاعر الحدسية؛ مبالغة فى ردود الفعل على أحداث قليلة الأهمية؛ قد يشعر الآخرون بالتعرض للاستغلال والإساءة	نظرة متشائمة مفرطة؛ صعوبات فى التركيز والأداء؛ خوف من القيام بأى فعل وتذبذب	انعزال عاطفى يسبب إحباطًا لاحتياجات الآخرين المعتمدين عليه؛ قد تتولد حيرة وعدوانية

هذه النزعات على هوامش الربح الذى تحققه باراتك. وأصبحت باراتك من أقل الشركات نجاحًا حتى حين كان مجالها الصناعى يمر بطفرة.

المنظمة القهرية: ترتبط بالطقوس برابطة لا انفصام لها. فكل تفصيل من تفاصيل عملية التشغيل يخضع لتخطيط مسبق، وينفذ بصورة أخضعت للروتين والبرمجة المسبقة. وتشدد هذه المنظمة على التغطية الشاملة والاكتمال والالتزام بالمعايير. وهذه نزعات أساسية تظهر فى هيكل المنظمة القهرية وعمليات صنع القرار فيها وإستراتيجياتها.

وتنظيم الشركة القهرية يشبه إلى حد ما تنظيم الارتيابية. فهناك تشديد على **الضوابط الرسمية** وأنظمة المعلومات لضمان أن تعمل الآلة التنظيمية بالشكل المناسب. لكن أحد الفروق الحاسمة بين المنظمات الارتيابية والقهرية هو أن الضوابط فى القهرية مصممة فعلاً لرصد العمليات الداخلية وكفاءة الإنتاج والتكاليف وجدولة المشاريع وأدائها. وفى مقابل ذلك، تعطى الشركة الارتيابية ثقلاً أكبر لرصد ظروف البيئة **الخارجية**....

وقد كانت شركة مينوشى Minutiae Corporation شركة قهرية من النوع الكلاسيكى. كان يسيطر عليها ديفيد ريتشاردسون David Richardson مؤسسها وكبير مديريها التنفيذيين منذ عشرين عامًا. وكانت الشركة تصنع محملات دحروجية لقطورات السكة الحديدية. وكان من المسلم به بصورة عامة أن محملات شركة مينوشى هى ببساطة أفضل المتوافر. كان ريتشاردسون هو الذى صممها بنفسه، فهو مهندس ميكانيكى ذو قدرات كبيرة. وكان يتأكد من تصنيع المحملات وفق مواصفات دقيقة جداً. وكانت ضوابط الجودة لدى مينوشى هى أقسى الضوابط فى تلك الصناعة وأكثرها تطوراً. وكانت آلاتها تخضع للتصليح لتكون دائمًا فى حالة ممتازة. وشددت إستراتيجية الشركة بشكل قوى على بيع منتج من نوعية ممتازة يدوم استخدامه فترة طويلة، وهذه الإستراتيجية أعطت مردودًا جيدًا لسنوات طويلة. بل من المؤكد أن شركة مينوشى أصبحت أكبر شركة فى مجالها.

ولكن فى السنوات الخمس الماضية بدأت شركات أصغر حجمًا فى ذلك المجال بتجربة استخدام مواد جديدة فى محملاتها. وقد تمكنت من إنتاج محملات ذات جودة عالية نسبيًا بجزء من تكلفة المنتجات القديمة ومن ثم استطاعت تخفيض أسعارها. وقد رفض

ريتشاردسون بإصرار تبنى المادة الجديدة والتقنية المرتبطة بها بعد أن اكتشف صفاتها الأقل جودة من حيث طول العمر. وغدا سعر منتج شركة مينوشى ضعفى سعر المنتجات المنافسة، ونتيجة لذلك خسرت جزءًا من حصتها من السوق. وقد أدى اهتمام ريتشاردسون المهووس ببعض عناصر جودة المنتج به إلى تجاهل الجاذبية الإجمالية لمنتجه بالمقارنة مع المنتجات المنافسة. وكانت إستراتيجية شركة مينوشى مركزة بشكل أضيق من أن يتيح لها البقاء فى بيئة متغيرة.

الشركة الدرامية: تعطى الشركات الدرامية اسمها حقه من عدة أوجه، فهى تتسم بالنشاط المفرط والاندفاع والمغامرة على شكل درامى والجرأة الخطرة. ويعيش صانعو قراراتها فى عالم من الحدس والانطباعات بدلاً من الحقائق (انظر الجدول ٦٨ – ١)، إذ يتعاملون مع سلسلة واسعة من المشاريع والمنتجات والأسواق المتفاوتة تفاوتًا شديداً بطريقة متفككة. وميل الطبقات العليا إلى كل ما هو درامى يجعلها تركز السلطة، محتفظة بحقها فى الاستقلال بالمبادرة فى خوض مغامرات جديدة....

ويمكننا أن نورد مثالاً مقنعًا آخر من تجربتنا الاستشارية. قام كين لين Ken Lane بمساعدة عدة أصدقاء مصرفيين استثماريين بشراء شركة متعثرة لمعدات الحرائق وحولها إلى شركة من شركات لين. وكانت أول مهمة يقوم بها هى تحويل مجرى الشركة الفاشلة. وقد قام بهذا بصورة باهرة بإعادة توجيه إستراتيجية التسويق للاستفادة من عدة أسواق نامية. وقام بتقليم منتجات الشركة بوقف خطوط المنتجات الأقل جاذبية، وبفصل الكثيرين من المديرين الذين يتوقع منهم أقل من الآخرين، وبعد ثمانية عشر شهراً أصبح مالكًا لشركة ذات أرباح معقولة. وقد ترك هذا انطباعاً جيداً لدى المصرفيين، وانتشى لين بما حققه من نجاح. واعتقد أن الوقت قد حان لينطلق إلى مجالات أوسع وأفضل.

وبرأس ماله الذى اكتسبه مؤخراً بدأ يشترى شركات فى صناعات ترتبط بعضها ببعض، مستخدماً الطرق السابقة نفسها لتحويل مسارها وتحسين أدائها. وكان استمراره فى النجاح حافزاً له للانطلاق إلى مدى أبعد وشراء شركات فى مجالات لا علاقة بينها. ولأن سجله السابق فى النمو قد رفع مركب أرباح السعر لأسهم شركته، فقد تمكن عن طريق مقايضة الأسهم من شراء شركات جديدة بسعر معقول. وشهرة لين السابقة بصفته خبيراً فى عكس المسار جعلته يتعطش لشراء شركات رخيصة تعانى من مشكلات كبيرة.

وسرعان ما تسارع إيقاع الشراء، وبدأ لين يشترى شركات ليس له معرفة واسعة بها، شركات حالتها أسوأ بكثير مما قدَّر. ووجد نفسه إثر ذلك قائداً لشركة كبيرة وشديدة التنوع ومعقدة وسريعة التوسع. ومع ذلك فقد استمر فى اتخاذ القرارات الأساسية وحده. فقد كان يعتبر أن الشركة شركته والإستراتيجية إستراتيجيته، ولذلك فهو الذى سينال فضل إنجازاتها. ولم يكن وجود مجموعة المختصين الذين وظفهم إلا لاستكمال التفاصيل ووضع اللمسات الأخيرة. وكان يشعر أن لديه حرية تجاهل قراراتهم، وعادة كان يتجاهلها. والضغوط الزمنية الناجمة عن رغبة لين فى أن يدير الشركة بنفسه بجسارة أرغمته على اتخاذ قرارات سريعة ومتهورة. ومع قيامه بذلك أخذت أخطاؤه تتضاعف. وأرغمه بحثه الدائم عن مقتنيات جديدة إلى تجاهل مشكلات الشركات القائمة. وبدأت الأرباح تهبط بانحدار شديد. وفى نهاية المطاف تعب المصرفيون الاستثماريون من مساعى لين المتسمة بالعظمة الفارغة وأرغموه على الابتعاد عن المسرح. واضطروا إلى بيع كثير من الأقسام الجديدة فى الشركة بخسارة؛ ليتمكنوا فقط من منع شركة لين من الغرق.

المنظمة المكتئبة: تتصف المنظمة المكتئبة بعدم النشاط، والافتقار إلى الثقة، والنزعة المحافظة المفرطة، والانعزالية الناجمة عن دوافع بيروقراطية. ويوجد فيها جو من السلبية الشديدة وانعدام الهدف. وأى شىء يتم إنجازه هو ما سبق أن بُرمِج وأعطى صبغة روتينية ولا يتطلب أية مبادرة خاصة. وهكذا تكتسب المنظمة شخصية آلية....

والنظرة العامة نظرة تشاؤم. فمنتجات الأمس وأسواقه تصبح منتجات اليوم وأسواقه، ليس نتيجة لأية سياسة صريحة من تجنب المجازفات أو النزعة المحافظة، بقدر ما هو من الخمول أو العمى عن المسائل الإستراتيجية. فالمديرون يركزون نظرهم على الداخل، ولا يتلقون أو يمررون معلومات كثيرة عن البيئة الخارجية. ويمضون معظم أوقاتهم فى وضع التفاصيل الثانوية وتناول مسائل التشغيل الروتينية. ويتجنب الجميع اتخاذ القرارات، ويحدث قدر كبير من التسويف. بل إن أى مراقب خارجى سيقول إن الشركة تبدو فى حالة متخشبة. وبدلاً من بذل الجهد للتكيف أو النمو أو اكتساب مزيد من الفعالية، نرى بصورة رئيسية انعداماً للنشاط وسلبية.

وقد راقب المؤلفان عدداً من أمثلة هذا السلوك فى المنظمات، وخاصة فى بعض الشركات التى آل أمرها إلى مجموعات شركات تجارية. وفى إحدى الحالات، ترك صانع القرار الأول الشركة، الذى كان مديراً تنفيذياً يميل إلى المشاريع الجريئة، وبعد ذلك أخضعت الشركة إلى أسلوب جديد فى الإدارة. فقد أَدْخَلَت الشركة الأم إجراءات ضبط مفصلة كثير منها لا صلة له بنوع العمل الذى تمارسه الشركة. وأُرغمت الشركة على قبول إستراتيجية تسويق جديدة، وهو شىء قد يكون مناسباً للشركة الأم ولكنه دخيل بصورة كلية فى السوق الذى تخدمه الشركة الفرعية. وهذا الافتقار إلى الفهم من قبل الشركة الأم أدى فى نهاية الأمر إلى خنق المبادرة ودفع إلى اللامبالاة بين المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين الذين شعروا أن سيطرتهم على الشركة ضعيفة. وبمرور الوقت ترك عدد من أكثر المديرين قدرة العمل لاستلام مراكز فيها تحديات أكبر فى شركات قيودها أقل. وبعد فترة طويلة من الركود الآسن، قامت الشركة الأم ببيع الشركة الفرعية المشلولة.

وكانت شركة أخرى مكتئبة تعاملنا معها تحت إدارة رودريك كنت Roderick Kent، وكان فى الستين من العمر. وكان قد تولى إدارة شركة والده وهو فى الخامسة والثلاثين واستمر فى إدارتها منذ ذلك الحين. ولم يتغير سوى القليل جداً فى "شركة المختوم الطازج" Sealed Fresh Company منذ أيامها الأولى. فأساليب الإنتاج المستعملة هى نفسها، والمنتجات التى تباع مشابهة جداً لما كانت عليه، والمنطقة الجغرافية التى تخدمها الشركة لم تتغير، ولم تتغير طريقة الخدمة. وفى السنوات القليلة الماضية اعتاد كنت على العمل خمساً وعشرين ساعة فى الأسبوع، وكان يركز على التفاصيل الصغيرة مثل إعادة النظر فى البطاقات الملصقة على المنتجات، ورفع الأسعار لمواجهة النفقات، وترأس احتفالات تقاعد موظفيه. ولم تكن صحة كنت فى حالة جيدة، وكان يبحث مؤخراً عمن يشترى شركته. ولم تبد شركات كثيرة اهتماماً بشراء شركة المختوم الطازج، لأنها كانت متخلفة عن زمنها: معداتها قديمة، والسوق الذى تخدمه متناقص، وخط إنتاجها غير متميز. وكانت المبيعات تنمو ببطء شديد، ومعدلات الربح أقل من المتوسط وفى حالة تقهقر، وكان تكرار حدوث الخسارة أكثر بكثير مما مضى.

وكانت نائبة الرئيس للتسويق تحث كنت على تغيير باقة المنتجات للتركيز على منتجات تلقى رواجاً متزايداً، مثل الآيس كريم "الطبيعى مائة بالمائة" ولبن الزبادى بنكهة الفواكه.

كما كانت تعتقد أن من الحكمة غزو أجزاء من السوق تنمو بسرعة أكبر، وبذل جهد أكبر لإبرام عقود بيع بالجملة تدر أرباحًا أكثر. لكن كنت لم يشجع أيًا من هذه المشروعات؛ لأنها تنطوى على نفقات أو مجازفات أكثر مما ينبغى. وفى الحقيقة لم يشأ أن يجعل عمله أو حياته أكثر تعقيداً. واستمرت الشركة فى سيرها المتمهل، تعمل مثل آلة لم تحظ بصيانة جيدة وتستمر فى العمل بفعل الزخم وحده. وبالتدريج أخذ المنافسون يقتطعون المزيد من التجارة الرابحة من شركة المختوم الطازج: ولم يتركوا لها سوى مجموعة من الزبائن غير المؤكدين.

المنظمة الانفصامية: تعانى المنظمة الانفصامية مثل المنظمة المكتئبة من فراغ قيادى. فكبير مسؤوليها التنفيذيين لا يشجع التفاعل بسبب الخوف من التورط. ومن خلال تجربة القادة الانفصاميين للعالم، يجدونه مكانًا تعيسًا يسكنه أفراد محبطون (انظر الجدول ٦٨ – ١). وربما بسبب خيبات أمل سابقة يعتقدون أن معظم الاحتكاكات ستكون لها نهاية مؤلمة لهم. ونتيجة لذلك يميلون إلى أحلام اليقظة للتعويض عن نقص الإنجازات. وفى بعض المنظمات تعوض الحلقة الثانية من المديرين عما يفتقر القائد إليه من خلال دفئهم وانفتاح شخصياتهم. وهذا التكامل بين شخصيات المسؤولين التنفيذيين يمكن أن يتغلب فى بعض الأحيان على بعض عيوب القائد. ولكن فى حالات كثيرة يمكن أن تتحول المنظمة الانفصامية إلى ساحة معركة. فأعضاء الحلقة الثانية يجدون فى الطبيعة المنعزلة لدى كبير المسؤولين التنفيذيين فرصة للسعى وراء احتياجاتهم الخاصة....

وتحبط الطبيعة المنقسمة للشركة التنسيق والتواصل الفعالين بين الوظائف (وبين الأقسام فى الحالات المناسبة). وتستخدم المعلومات كمورد من القوة أكثر منها كوسيلة للتأقلم الفعال. وتوضع **عوائق** حقيقية جداً **لمنع التدفق الحر للمعلومات**. ولكن ليس هذا هو العيب الوحيد فى النظام الإعلامى. فمن العيوب الأخرى غياب تفحص البيئة. فالتركيز داخلى – على الطموحات السياسية الشخصية وتلبية رغبات المدير الأعلى. ويجد مديرو الحلقة الثانية أنه من الأكثر فائدة تجاهل الظواهر البيئية التى يمكن أن يكون لها انعكاس سيئ على سلوكهم السابق أو قد يتعارض مع رغبات القائد المنعزل.

كانت شركة كورنيش The Cornish Corporation ساحة معركة لاثنين من مديرى الحلقة الثانية فيها. وكانت شركة لصنع الملابس النسائية تديرها سلما جيتنيك Silma Gitnick. وكانت سلما فى السابق مديرة ناجحة جداً، لكن انتحار ابنتها ثم طلاقها قبل فترة قصيرة حول تلك المرأة التى كانت منطوية على نفسها فى الأصل إلى امرأة منعزلة عن العالم. فنادراً ما كانت تخرج من مكتبها أو تطلب من المديرين الآخرين زيارتها فيه. وبدلاً من ذلك كان كل شىء يتم من خلال مذكرات مكتوبة. وفى شركة تتطلب تأقلماً سريعاً مع سوق الأزياء الديناميكى والمتقلب، كان هذا الإبطاء فى الاتصال السبب فى صعوبات كبيرة.

لقد احتفظت سلما لنفسها بحق اتخاذ جميع القرارات الهامة النهائية بنفسها، لكن الوصول إليها كان فى غاية الصعوبة، وكان توزيعها للمسؤوليات والسلطة على مديرى الحلقة الثانية يفتقر إلى كثير من الدقة. وهذه العوامل تطلبت من المديرين اتخاذ الكثير من القرارات. ولكن لأنه لم يكن من الواضح لهم ما هى سلطتهم ومسؤولياتهم وسلطة ومسؤوليات جميع الأشخاص الآخرين فى صنع القرار، انطوى كل قرار على صراع على السلطة.

فالعاملون فى التصميم كانوا يعتقدون أن بإمكانهم القيام بالاختيارات النهائية للتصاميم. وبدؤوا يصطدمون بصورة متكررة مع رئيس إدارة التسويق الذى اتهم العاملين فى التصميم بعدم الكفاءة، وزعم أن له حق النقض لإلغاء أى من تصاميمهم. وكان كل رئيس إدارة قد كتب إلى سلما؛ ليشتكى ضد الآخر ويطلب قراراً نهائياً. وكان جواب سلما ملتبساً ويطلب فى جوهره من كلا المديرين التعاون التام كل منهما مع الآخر. ونتيجة لذلك استمرت المشاحنات (والنقض)، وأتاح التأخير الناجم عن ذلك للمنافسين أن يشتروا أفضل التصاميم. وفضلاً عن ذلك، تأخرت شركة كورنيش شهرين فى خطها الجديد - مما أثر تأثيراً كارثياً فى المبيعات.

ويعطى الجدول (٦٨ - ٢) فكرة عامة عن نقاط القوة والضعف فى كل من الأساليب العصابية فى المنظمات.

الجدول (٦٨ - ٢) نقاط القوة والضعف لدى الأساليب الخمسة للمنظمات

الأسلوب	نقاط القوة الكامنة	نقاط الضعف الكامنة
ارتيابى (بارنويدى)	معرفة جيدة للتهديدات والفرص داخل الشركة وخارجها. انخفاض فى المجازفة فى السوق الناجمة عن التنوع.	الافتقار إلى إستراتيجية منسقة ومنسجمة مع نفسها - قلة عدد الكفاءات المتميزة. شعور بعدم الطمأنينة وتبدد الأوهام بين مديرى الحلقة الثانية ومرؤوسيهم بسبب جو عدم الثقة.
قهرى	ضوابط داخلية جيدة وتشغيل كفء. إستراتيجية للمنتجات والأسواق جيدة التكامل ومركزة.	التمسك بالتقاليد بقوة إلى درجة لا يعود فيها للإستراتيجية والهيكل التنظيمى علاقة بالحاضر. الأشياء مبرمجة إلى درجة أن تشيع حالات الخلل الوظيفى البيروقراطية وعدم المرونة وردود الفعل الخاطئة. سخط المديرين بسبب انعدام نفوذهم وتقديرهم للأمور، وخنق المبادرات.
درامى	إيجاد الزخم لقطع مرحلة بدء الشركة. بعض الأفكار الجيدة لإعادة تنشيط الشركات المتعبة.	إستراتيجيات غير منسجمة مع نفسها فيها عنصر قوى من المجازفة وتؤدى إلى تبديد الموارد بلا ضرورة. مشكلات فى التحكم في العمليات الواسعة وفى استعادة ربحيتها. سياسات توسع متهورة وخطرة. دور غير ملائم تلعبه حلقة المديرين الثانية.
مكتئب	فعالية العمليات الداخلية. إستراتيجية مركزة.	إستراتيجيات لا تمت إلى الحاضر بصلة وركود فى المنظمة. اقتصار على الأسواق الآخذة بالانقراض. وضع تنافسي ضعيف بسبب ضعف خطوط المنتجات. مديرون عديمو المبالاة والنشاط.
انفصامى	مديرو الحلقة الثانية يشاركون فى وضع الإستراتيجية، ويمكن أخذ وجهات نظر متنوعة بعين الاعتبار.	إستراتيجية غير منسجمة أو متذبذبة. تقرير الأمور بناء على المفاوضات السياسية لا على الحقائق. انعدام القيادة. جو من الشك والارتياب يمنع التعاون.

٦٩

الوقوع فى أشراك العمل*

كثير من الناس "يحبون" أعمالهم. وأحيانًا يتخذ مدى حبهم لها شكل المرض. فى الصفحات التالية تسوق آن ولسون شيف Anne Wilson Schaef وديان فاسل Dianne Fassel حجة أن العمل قد يتخذ طابعًا إدمانيًا، وأن المنظمات تقوم فعليًا بتعزيز الإدمان.

حين يكون "مدمنو العمل" فى أسوأ مراحل مرضهم، يشعرون بأنهم أكثر حياة، على الرغم من احتمال أن المرض يسير بهم إلى الموت. إن إدمان العمل هو أكثر أنواع الإدمان قبولاً لدى المجتمع لأنه أكثرها إنتاجًا من الناحية الاجتماعية.

وللمنظمة طرقها فى تعزيز مركزيتها فى حياة (عمالها). وهى تقوم بذلك بصورة أساسية من خلال المزايا والعلاوات والتثبيت فى الوظيفة. والمسألة ليست مسألة المزايا نفسها، بل طريقة استخدام المنظمة لها لتبقى مركزية فى حياة عمالها، ولتمنعهم من السير قدمًا والقيام بما يحتاجون إليه.

إن المنظمة الإدمانية تعزز إدمان العمل. وهى تحبه باعتباره "أنظف" أنواع الإدمان. فعلى خلاف مدمنى المخدرات أو الخمر، قليلاً ما يتغيب مدمنو العمل يومًا واحدًا (ولكنهم يموتون بصورة مفاجئة). ويمكن الاعتماد على مدمنى العمل بالقيام دائمًا بجهد إضافى، فهم قليلاً ما يخذلون من يعتمد عليهم مثلهم فى ذلك مثل الصالحين من أولاد مدمنى الخمور البالغين وأفراد عائلتهم الآخرين.

حين بدأنا نلاحظ العملية الإدمانية فى المنظمات، أخذنا نشرك فى ملاحظاتنا الأشخاص المسجَّلين فى ورش العمل ومجموعات التدريب التى نشرف عليها. وفى حالات متكررة، يلاحظ أن الصمت يخيم على المجموعة ونحن نصف خصال المدمنين والخاضعين لتأثيرهم فى مكان العمل، وتبرق عيون بعض الأشخاص، وتهتز الرؤوس بالموافقة، وترتسم

---

* المصدر: مقتطف من:

- Hooked on Work" from THE ADDICTIVE ORGANIZATION by Anne Wilson Schaef and Dianne Fassel.

على الوجوه نظرات تنبئ عن التعرف على الحالة الموصوفة. وعند انتهاء مناقشتنا سيقول هؤلاء الأشخاص: "إنك تصف المكان الذى أعمل فيه. أشعر وكأنك كنت هناك معى."

لقد أمضينا سنوات ونحن نراقب تأثيرات الإدمان على الأشخاص وعلى الأسر وندرسها، ونتعامل معها ونخوض تجربتها شخصياً. وكنا فى البدء نعتقد أن المنظمة هى مجرد سياق آخر يحدث فيه السلوك الإدمانى. ثم قبل نحو سنة بدأنا ندرك أننا نرى شيئاً بالإضافة إلى المنظمة يشكل خلفية للسلوك الإدمانى. وهذا الإدراك منحنا منظوراً جديداً تماماً للمنظمة الإدمانية، ونتج عنه تحولنا إلى مستوى جديد من فهم حالات الإدمان والمنظمات.

إن أى شيء يمكن أن يكون إدمانياً حين يصبح مركزياً لشخص ما؛ مما يجعل الحياة مستحيلة بدونه. وقد لاحظنا بالنسبة للكثيرين أن مكان العمل والوظيفة والمنظمة هى القوى المركزية في حياتهم. ولأن المنظمة لها هذه الأولوية فى حياتهم ولأنهم مشغولون بها بصورة تامة، فقد فقدوا صلتهم بالجوانب الأخرى من حياتهم وتخلوا تدريجياً عما يعرفونه ويشعرون ويعتقدون به.

وتأتى إحدى الطرق الرئيسية التى تعمل المنظمة بها باعتبارها مادة إدمانية من خلال الوعد التى تصيغه وتقطعه لكل موظف. والغرض من هذا الوعد فى النظام الإدمانى هو إخراج الناس من المكان والزمان الحاليين. هذه العملية تنتقل بالشخص عما يعرفه وتشجعه على البحث خارج ذاته عن الأجوبة والأمن والشعور بالقيمة.

وتقدم المنظمة وعوداً كثيرة. فهى تعدك بالتقدم، وتعدك بالمال والقوة والنفوذ، وتعدك بأن تصبح شاباً لطيفاً (أو فتاة لطيفة) إذا قمت بالأداء بطريقة معينة. وإذا جسدت ما تشجع الشركة عليه، فمن الممكن حتى أن تنال الإعجاب وأن "تنتمى."

وجميع وعود المنظمة تقريباً مرتبطة بوعود المجتمع، فهى الوعود نفسها: القوة والنفوذ والمال - الحياة الطيبة كما تعرِّفها الثقافة الشعبية والإعلانات. وهناك إغراء فى هذا.

فالوعد بالحياة الطيبة يجعل تركيزنا دائماً على المستقبل إيماناً منا أنه حتى ولو لم تكن الأمور حسنة الآن، فإنها ستتحسن. ويمنعنا توجه الوعد نحو المستقبل فى المنظمة من النظر إلى الحاضر، والعمل ضمن النظام القائم، ورؤية النظام فى صورته الحقيقية تماماً: الصورة الإدمانية. وكثيراً ما يشعر الأشخاص بالتورط فى المنظمات. وبدلاً من الاعتراف بهذا الشعور، يجدون من الأسهل أن يتطلعوا إلى نهاية الأسبوع أو الإجازة أو التقاعد.

وباستمرار المنظمة فى تقديم الوعد لنا، تبقى مركزية فى حياتنا، تتحكم فى حاضرنا، وتجعلنا أسرى العلاقة الإدمانية مع المنظمة التى أعطت الوعد.

وبعض المنظمات تعد بأشياء كان الأشخاص يتشوقون إليها فى أسرهم ولم يحصلوا عليها قط، مثل التقدير والاستحسان والمهارات الاجتماعية والاهتمام. وقد قال مسؤول فى شركة برامج حاسوبية عن شركته: "إننا أسرة كبيرة واحدة هنا. فنحن نعقد لقاءات اجتماعية مساءً فى أيام الجمعة، ونلعب الكرة معًا، ونعرف أزواج وزوجات الآخرين، ونساعد بعضنا البعض." وأجبنا: "حقًا؟ وماذا تفعلون إذا لم يرد شخص ما أن يكون اجتماعيًا أو أساء التصرف؟" قال المدير: "إنه لا يستمر معنا لمدة طويلة."

هذه منظمة كان أفضل موظفيها تأقلمًا أشخاص يعانون من خلل وظيفى فى بيوتهم، ولديهم الاستعداد لجعل الشركة تصبح أسرتهم. ومن لم تكن لديهم أسر توصلوا إلى الاعتقاد بأن الأسرة تتكون من أنواع النشاط التى تدعمها المنظمة. وهم يجعلون هذا النموذج يعطى تغذية ارتجاعية لأسرهم الأساسية. والذين لم يرتاحوا لأن تضمهم المنظمة بذراعها الواسع، والذين عارض أزواجهن وأطفالهن أو زوجاتهم وأطفالهم النزهات والرحلات التى ترعاها الشركة، وامتنعوا عن لبس قمصان الشركة كانوا دائمًا يشعرون بعدم الارتياح، أو لم يترقوا بسهولة فى الشركة عادة، أو تركوا العمل.

والذين وقعوا فى حبال الشركة وآمنوا بأنها أسرة وقعوا فى شراك وعد شديد الإغراء حقًا. إذ أى نوع من الأسرة يمكن للمنظمة أن تكون؟

إنها نوع من الأسرة تعتمد عضويتها على اللعب وفق قواعد محددة بشىء من التصلب وعلى التصرف وفقًا لمبادئ متعارف عليها وراسخة. واكتساب القبول فى أسرة الشركة يتم بتعلم الأشياء الصحيحة التى ينبغى القيام بها وبأدائها (تمامًا كما هو الحال فى الأسرة الجمعية). والشىء الرئيسى المتعلَّم عن العائلة من الوعد الذى تقطعه المنظمة هو أن العضوية مشروطة بألا تكون نفسك، وألا تتبع طريقك الخاص. والشىء الثانى المتعلَّم هو أن تبقى على موجة خارج نفسك، أن تكون دائمًا يقظًا لما تحتاج إلى القيام به للاستمرار فى نيل رضا الشركة واكتساب القبول.

ومجال آخر نجد فيه وعد الشركة وهو يعمل هو رسالة الشركة وأهدافها. كل المنظمات لها رسالة، وهى تصريحها العلنى عن سبب وجودها. ومن المفترض أن جميع الموظفين موجهون نحو إتمام الرسالة. والشركات ذات الرسالة غير الواضحة كثيرًا ما تتخبط عاجزة؛ لأنه ليس لديها إحساس بسبب وجودها أو معنى عملها.

وعلى الرغم من أننا عملنا مع أنواع عدة من المنظمات، فإننا نجد تلك التى تعمل فى المهن المساعدَة - المستشفيات والمدارس والوكالات والمراكز الدينية ومنظمات المجتمع - تواجه أكبر قدر من الصعوبة تجاه الوعد الذى تقطعه رسالتها. إن السبب الذى يجذب أشخاصًا كثيرين إلى المهن المساعدَة هو أنهم يجدون تماثلاً بينهم وبين الأهداف المعلنة للمنظمة التى ينضمون إليها، ويؤمنون بهذه الأهداف بكل صدق. ولكن كثيرًا ما يكون هناك اختلاف كبير بين ما هم ملتزمون به وما يخوضون تجربته فعليًا.

ولنستخدم مثال مجموعة من **الممرضات** عملنا معها ذات مرة فى مستشفى كبير فى إحدى المدن الكبرى. فعند نقطة معينة تبين أن الممرضات يعانين من التشوش والغضب فى عملهن. ولأن هذا التشوش والغضب كانا على ما يبدو متعلقين بالفجوة بين ما اعتقدن أن عليهن القيام به وما يقمن به فعلاً، فقد سألناهن ما هى الأهداف المعلنة للمستشفى. وكانت الأهداف التي أوردنها تتعلق برفع لواء الصحة والعافية، وبالاستجابة لاحتياجات الناس، وبتقديم عناية صحية عالية الجودة، وبتطوير أشكال جديدة من التعافى. وكانت جميع الممرضات يشعرن بالارتياح تجاه هذه الأهداف. وطلبنا منهن بعد ذلك ذكر قائمة بأهداف المستشفى غير المعلنة. وتبين أن هذه الأهداف هو توفير أموال المدينة، والقيام بدور أداة للارتقاء السياسى لإداريى المستشفى، والحفاظ على سمعة المستشفى، وزيادة المساهمة التمويلية من الحكومة الفيدرالية.

وكان من المحتم أن يمضين معظم أوقاتهن فى تحقيق الأهداف غير المعلنة. وكان انضمامهن للمستشفى من أجل دعم الأهداف المعلنة، لكنهن فى الواقع أمضين معظم أوقاتهن فى العمل من أجل الأهداف غير المعلنة. وكن يعانين من التشوش والإحباط والغضب لأنهن تلقين وعدًا بشىء كان فى الواقع خدعة. إن قوة الوعد هو أنه يبدو ممكنًا، ممكنًا إلى الحد الذى يوقع الناس فى حباله.

والمدمنون دجالون شديدو البراعة. ففى البداية تبدو تصريحاتهم المخادعة جيدة فى أعين الآخرين، ولسوء الحظ ينتهى الأمر بأن يخدعوا أنفسهم أيضًا. فهم يصلون إلى مرحلة تصديق الأكاذيب التى أطلقوها. ويتصف الوعد الذى تطلقه الرسالة بصفات مماثلة. فكثيرًا ما يكفى مجرد **وجود** أهداف لخداع الموظفين وجعلهم يعتقدون أن كل شىء فى المنظمة على ما يرام. والرسالة تشبه وليًا له ضريح داخل أحد المنازل. فمادامت الرسالة فى ضريحها؛ تتمتع المنظمة بالحماية، حتى ولو كان ما تفعله تلك المنظمة يتناقض مع أهدافها المعلنة.

وحين تقوم المنظمات بدور المادة الإدمانية، فإن من مصلحتها الاستمرار فى تعزيز رؤية الرسالة، لأنه مادام الموظفون باقين فى حبالها يندر أن يحولوا انتباههم إلى الفجوات. فهم يختارون البقاء فى حالة خدر للبقاء داخل المنظمة. والرسالة مصدر قوى يوفر للعاملين شيئًا يجدون ذاتهم فيه. إنها نوع من التوجه الفلسفى الذى ينسجم مع قيمهم. ومن خلال الرسالة يعثرون على حلقة وصل بينهم وبين المنظمة.

وبالإضافة إلى الرسالة، هناك عمليات أخرى، ملموسة بدرجة أكبر، تستخدم لإبقاء الموظفين فى حبال المنظمة. وهذه هى العمليات التى تستخدمها المنظمة لتبقى مركزية فى حياة موظفيها. والولاء ومزايا الولاء هى سبل أخرى لجعل المنظمة تصبح عامل إدمان أو "حقنة."

لا يوجد أى غلط متأصل فى الشعور بالولاء للمنظمة، أو فى أن يكرس الموظف نفسه لعمله. بل إن هذا النوع من التوجه أساسى لعلاقة العمل الجيدة. لكن الولاء للمنظمة يتحول إلى حقنة مخدر حين يصبح هَمُّ الأفراد صيانة المنظمة. حين يصبح الولاء للمنظمة بديلاً عن أن يعيش المرء حياته الخاصة، تكون المنظمة قد أصبحت المادة المختارة. وللمنظمة طرقها الخاصة فى إبقاء نفسها مركزية فى حياة العاملين فيها. وهى تقوم بذلك بصورة أساسية من خلال وسائل مثل المزايا والعلاوات والتثبيت الوظيفى.

ونحن لا نعارض المزايا وباقات التقاعد للعمال. إننا نؤمن أن المزايا هامة وضرورية وأن قلة قليلة جداً من العمال تتمتع بمزايا كافية. والمسألة ليست مسألة المزايا نفسها، بل الطريقة التى تستخدمها المنظمة بها للبقاء مركزية فى حياة العاملين ومنعهم من المضى قدمًا والقيام بما يحتاجون إلى عمله. وحين تصبح المزايا عامل تحكم فى حياة الشخص تصبح المنظمة عامل الإدمان. وحين تكون المنظمة مستعدة لأن تستغل اتكال الفرد عليها وألا تدخل فى منافسة مع أماكن عمل أخرى للفوز بولاء العامل وإبداعه، فإنها تقوم عندئذ بدور عامل الإدمان.

والكثير من الأشخاص الذين أجرينا مقابلات معهم أفنوا أنفسهم كليًا فى عملهم. وقد يكونون مرضى أو متقدمين فى السن أو أنهم لم يعودوا قادرين على الإبداع فى مجالاته. ومعظمهم يريدون القيام بشىء آخر. وحين نتحداهم لاستكشاف فرص أخرى يجيبون أنه ليس فى وسعهم القيام بذلك. ويجب ألا تفوتنا الرسالة الحقيقية هنا: إنه ليس بوسعهم القيام بالمجازفة بأن يكونوا أحياء حياة كاملة.

إن المزايا تشجع الاتكال. وفى الحالات التى يخسر فيها العاملون جميع المزايا لدى تركهم شركة ما، تكون الشركة مثقلة بأشخاص كثيراً ما يكونون عقبة للإنتاج لأنهم لا يريدون البقاء فى المنظمة لكنهم خائفون من تركها. ولكى يبقوا، عليهم أن يصبحوا فى حالة لا هى موت ولا هى حياة، حالة الحياة الناقصة. فالمنظمة قد أصبحت عامل إدمان.

ومثل مادة الإدمان، تصبح مزايا الشركة وعلاواتها العامل الذى يتحكم فى حياة الموظفين، ويصبح الحصول على الحقنة أمراً أساسياً. إن أحد معارفنا يعمل بصفة مندوب مبيعات فى مجال آلات تصوير المستندات المتسم بالمنافسة الشديدة. وتقدم شركته مكافآت كبيرة على شكل علاوات وحفلات، ثم فيما بعد على شكل إجازات. ويقول صديقنا ضاحكاً أنه أحياناً يبيع الزبائن منتجات يعرف أنهم لا يحتاجون إليها من أجل الوفاء بحصته الشخصية وحصة فريقه.

ونحن نعلم أن لا شىء يوقف المدمنين فى السعى للحصول على حقنة. كما أن سلوكهم يصبح أيضاً متمركزاً على الذات بصورة متزايدة وغير أخلاقى من الناحية الشخصية. وهذا النوع من برنامج الحوافز يشجع سلوكاً مماثلاً. فالمكافآت تحتل المكانة الأولى، وتبدأ قيم الفرد الأخلاقية بالتقهقر لتصبح فى الخلفية. وهذا معناه فقدان صلة المرء بمبدئه الأخلاقى وحياته الروحية. وهو ما تعنيه جمعية مدمنى الكحول المغفلى الأسماء بعبارة التدهور الأخلاقى. فالمنظمة تصبح مصدر تدهور أخلاقى حين تجعل نفسها شيئاً لا يقدر موظفوها على الاستغناء عنه من خلال هيكل المزايا والعلاوات والتثبيت الوظيفى.

٧٠

الجانب المدمر من التطور التقنى*

هناك علاقة غرامية بين المجتمع الغربى والتقنية. ولكن تقنيته فى حالات متكررة تحل المشكلات بطريقة تؤدى إلى خلق مشكلات جديدة. إن عملية التطور هى سلاح ذو حدين، وكثيرًا ما تجرى فى حلقة تغذية مرتدة سريعة النتائج تحقق مكاسب ملموسة قصيرة الأمد على حساب مشكلات طويلة الأمد. وخطر التلوث الصناعى على الصحة البشرية وعلى صلاحية كوكبنا للحياة على المدى الطويل مثال واضح على ذلك.

فى الصفحات التالية يروى جون ماكنايت John McKnight قصة جون دير John Deere ومرشدة الثكالى واليتامى، ويدعونا لإعادة تقويم علاقاتنا مع التقنية، ولفهم ذلك الجانب من التقدم الذى يحمل بذور الدمار.

قبل إحدى عشرة سنة فقط، فاجأ إ. ف. شوميكر E. F. Schumacher المجتمعات الغربية بتحليل اقتصادى ثورى انتهى إلى أن "الجمال يكمن فى صغر الحجم." وقد اختتم كتابه بهذه الكلمات: "الإرشاد الذى نحتاج إليه ... لا يمكن أن يوجد فى العلم والتقنية، اللذين تعتمد قيمتهما بصورة كاملة على الغايات التى يخدمانها، وإنما لا يزال من الممكن العثور عليه فى حكمة الجنس البشرى التقليدية."

ولأن الحكمة التقليدية تنتقل من خلال القصص وليس من خلال الدراسات، يبدو من المناسب أن تتخذ هذه المحاضرة شكل قصة.

تبدأ القصة مع قيام الرواد الأوروبيين بعبور جبال الأليجينى The Alleghenies وبدء استقرارهم فى الغرب الأوسط. كانت الأرض التى وجدوها مغطاة بالغابات. وقد قاموا بجهد لا يصدق فى قطع الأشجار وسحب الجذوع وزراعة المحاصيل التى يريدونها فى التربة الطفالية الغنية.

---

* المصدر:

- John McKnight, "John Deere and the Bereavement Counselor," The Fourth Annual Schumacher Lecture, New Haven, Connecticut, October 27, 1984.

معاد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك.

وحين وصلوا إلى الطرف الغربي من الأرض التي نطلق اليوم عليها اسم إنديانا، انتهت الغابات وامتد أمامهم ألف ميل من المرج العشبي الكبير. وقد حيّرت هذه البيئة الجديدة الأوروبيين. بل إن بعضهم سماها "الصحراء الكبرى." وبدت لهم غير قابلة للحرث. فكثيراً ما كانت الأرض مبتلة إلى درجة كبيرة ومغطاة بحشائش متشابكة ومضفورة منذ عدة قرون.

ووجد المستوطنون أن طبقة المرج العليا لا يمكن قطعها بمحاريثهم المصنوعة من الحديد المسبوك، وأن التربة المبتلة تشتبك بشفرات المحاريث. بل إن أفضل أزواج الثيران كانت تتوقف عاجزة عن التقدم بعد شد المحاريث بضعة أمتار. كان المحراث الحديدي أداة لا تصلح في زراعة تربة المروج. وأحبطت جهود الرواد لمدة نحو عقدين، وتوقف تقدمهم باتجاه الغرب، وأخذوا يملؤون المناطق الشرقية من الغرب الأوسط.

وفي عام ١٨٣٧ اخترع حداد اسمه جون دير في بلدة جراند ديتور Grand Detour بولاية إلينوي أداة جديدة، هي محراث مصنوع من الفولاذ. وكان المحراث حاداً إلى درجة تكفي لقطع الحشائش المضفورة وأملس إلى درجة تكفي للتخلص من الطين. كان "محراث المروج" أداة بسيطة أخضعت المرج الكبير للتطوير الزراعي.

ومقاطعة سوك Sauk County بولاية وسكنسون هي الجزء من ذلك المرج الذي لي بيت فيه. وهي مسماة على اسم هنود السوك. ففي عام ١٦٧٣ كان الأب ماركيت Marquette أول أوروبي يبصر أرضهم. وقد أسس قرية مصممة على شكل أنساق منتظمة في سهل على ضفة نهر وسكنسون، وأطلق على المكان اسم بريري دوساك Prairie du Sac. وكانت القرية محاطة بحقول أنتجت الحبوب والفاصولياء والكوسة للأجيال المتتالية من سكان المقاطعة منذ فترة التاريخ غير المدون.

وحين وصل المستوطنون الأوروبيون إلى مرج سوك عام ١٨٣٧، أجبرت الحكومة سكان سوك الأصليين على الانتقال إلى غربي نهر المسيسيبي. وجاء المستوطنون ومعهم اختراع جون دير الجديد الذي استخدموه لفتح تلك الأراضي أمام نوع جديد من الزراعة. وقد تجاهلوا الطرق التقليدية التي استخدمها هنود السوك ولجؤوا إلى أداة حراثة المرج في زراعة القمح.

وفي البداية كانت التربة سخية وحقق المزارعون النجاح والازدهار. لكن التربة كانت تفقد كل عام جزءاً من قوتها على الإنبات. ولم يمض أكثر من ثلاثين عاماً على قدوم الأوروبيين ومعهم تقنيتهم الجديدة حتى استنزفت الأرض. وأصبحت زراعة القمح

غير مجدية اقتصادياً، وغادر عشرات الآلاف من المزارعين وسكنسون بحثًا عن أرض جديدة يحرثون مروجها.

خلال جيل واحد فقط حول الأوروبيون وتقنيتهم الجديدة موطنهم إلى صحراء. وهنود السوك الذين كانوا يتقنون إعالة أنفسهم من أراضى مرج سوك أبعدوا إلى صحراء أخرى تدعى مستوطنة احتجازية reservation. وهم أيضًا نسوا الأساليب والأدوات التى أقامت أودهم على المروج لأجيال غير مدونة العدد.

وعلى هذا النحو تم تطوير ثلاث صحارى: وسكنسون والمستوطنة الاحتجازية وذاكرة شعب.

والآن بعد مضى قرن يقطن فى أراضى هنود السوك أولاد موجة ثانية من المزارعين الأوروبيين الذين تعلموا استصلاح التربة من خلال الطاقات المولِّدة التى تتميز بها مزارع الألبان ومحاصيل سطح التربة والسمادات الحيوانية. لكن مزارعى الجيلين الثالث والرابع هؤلاء لا يدركون أن مستوطنًا جديداً على وشك القدوم، ومعه اختراع له القوة نفسها التى يتمتع بها محراث جون دير.

وتدعى التقنية الجديدة "الإرشاد حول الثكالى واليتامى." وهى أداة صُنِّعت فى جامعة كبيرة من جامعات الولايات تمثل أسلوبًا مبتكرًا لتلبية احتياجات الأشخاص الذين يتعرضون لموت أحد الأحبة، أداة تستطيع "معالجة" الأسى الذى يشعر به الأشخاص الساكنون فى مرج سوك.

وكما يمكن للمرء أن يتخيل آخر أيام قرية هنود السوك قبل وصول المستوطنين ومعهم محراث جون دير، يمكنه أيضًا أن يتخيل الأيام الأخيرة قبل وصول أولى مرشدات الثكالى واليتامى إلى بريرى دوساك. ففى هذه الأيام الأخيرة، يكون المزارعون وأهل البلدة فى حداد لموت أم أو شقيق أو ابن أو صديق. وينضم إلى الشخص الفاقد لأحد الأحبة أهله وجيرانه، ويواجهون الأسى معًا وهم يندبون ويصلون ويغنون. ويتذكرون كلمات رجال الدين ويحيطون أنفسهم داخل الجماعة.

بهذه الطرق يعبرون عن حزنهم، ثم يستمرون فى حياتهم. ومن خلال حدادهم يتأكدون من الرابطة التى تربط بينهم، وتتجدد معرفتهم بأن الموت جزء من ماضى أهالى مرج مقاطعة سوك ومستقبلهم. إن حزنهم ملكية جماعية، أسى تستقى الجماعة منه قوة وتعطى الشخص الذى ألمت به المصيبة الشجاعة ليمضى قدمًا فى حياته.

إلى مجتمع المروج هذا تصل مرشدة الثكالى واليتامى بتقنية الحزن الجديدة. وتسمى المرشدة ذلك الاختراع خدمة، وتؤكد لأهالى المروج فعاليتها وتفوقها بذكر اسم الجامعة العظيمة وتبرز فى الوقت نفسه شهادة أو وثيقة.

ويمكننا أن نتخيل فى البداية أن السكان المحليين سيشعرون بالحيرة تجاه مزاعم مرشدة الثكالى واليتامى. لكن المرشدة ستخبر بعضهم أن الأسلوب الجديد **سيساعد** عند حدوث الموت الجماعةَ التى تلم بها المصيبة. وستعرض المرشدة على آخرين من أهالى المروج المنعزلين أو المنسيين المساعدة فى معالجة الحزن. وسيقبل هؤلاء الأشخاص الذين يعانون من الوحدة تدخلها، فى اعتقادهم الخاطئ بأن المرشدة صديقة لهم.

أما المفلسون فستتوجه المرشدة إلى مجلس المقاطعة، وتنادى بحق هؤلاء الأشخاص ذوى الحظ المتعثر فى العلاج. وسيتم ضمان ذلك الحق من خلال قرار المجلس بتعويض الفقراء غير القادرين على الدفع عما يستحق عليهم لقاء الخدمات الإرشادية.

وسيكون هناك آخرون ممن لُقنوا الاعتقاد بفعالية الأدوات الجديدة المبتكرة التى تصادق عليها الجامعات والمراكز الطبية، وستدفعهم قوة العادة للتوجه من تلقاء أنفسهم إلى مرشدة الثكالى واليتامى. وسيقول أحد هؤلاء لجار ألمت به مصيبة ولم يلقن من قبل إنه ما لم تقم إحدى المرشدات بمعالجة حزنه؛ فمن المرجح أن يعانى من مشكلات نفسية كبرى فى مستقبل حياته.

وسيبدأ أشخاص عديدون فى الاستفادة من خدمات المرشدة، لأنه على اعتبار أن مجلس المقاطعة يجبى منهم الآن ضرائب **لضمان** توافر التقنية للناس، فهم يشعرون أن عدم الحصول على الإرشاد هو إضاعة لأموالهم وحرمانهم من إحدى المزايا، بل من حق من حقوقهم.

وفى النهاية سيتوفى والد عجوز لإحدى نساء مقاطعة سوك. ولن يزورها جارها الملاصق لها فى السكن لأنه لا يريد أن يقاطع مرشدة الثكالى واليتامى. وسيبقى أقارب المرأة فى بيوتهم لأنهم تعلموا أن مرشدة الثكالى واليتامى وحدها تعرف كيف تعالج الحزن بالطريقة الصحيحة. وسيطلب رجال الدين المحليون المساعدة الفنية من مرشدة الثكالى واليتامى ليتعرفوا على الصيغة الصحيحة للقداس الذى يعالج الذنب والحزن. وستعلم الابنة التى فقدت أبيها أن مرشدة الثكالى واليتامى هى الصديقة المهتمة بها **حقًا** لأنها الوحيدة التى تأتى حين يزور الموت تلك العائلة فى مرج مقاطعة سوك.

ولن يتطلب الأمر أكثر من جيل واحد بين قدوم مرشدة الثكالى واليتامى واختفاء الجماعة المشاركة فى الحداد. فأداة المرشدة الجديدة ستقطّع النسيج الاجتماعى وتلقى جانبًا بالقرابة والاهتمام وواجبات الجار وأساليب الجماعة فى التجمع والمضى قدمًا. وكما فعل محراث جون دير، ستوجِد أدوات الإرشاد حول الثكالى واليتامى صحراء فى المكان التى كانت تعيش فيه الجماعة مزدهرة.

وفى النهاية حتى مرشدة الثكالى واليتامى سترى استحالة إعادة الأمل إلى الزبائن حين يصبحون وحيدين حقًا، ولا شىء يحاول تعزيتهم سوى الخدمة التى تقدمها. ولأنه من المحتم أن تلك الخدمة ستخفق، فإن مرشدة الثكالى واليتامى ستعثر على الصحراء حتى فى داخلها.

وهناك أشخاص سيقولون أن كلاً من جون دير ومرشدة الثكالى واليتامى لم يوجدا أية صحارى. وسيجادلون أن تلك الأداتين الجديدتين تتمتعان بفوائد جمة، وأننا ركزنا بلا مبرر على بعض الأعراض الجانبية السلبية. ولا شك أنهم قد يتفقون مع إلى ليلى Eli Lilly الذى كان شعاره: "الدواء الذى ليست له أعراض جانبية ليس دواء على الإطلاق."

ولأصحاب هذا المنظور، فإن الموضوع الهام هو التقليل من الأعراض الجانبية أو تصحيحها. فحسب مصطلحات إلى ليلى يمكن لهم تصور حبة جديدة تسبب النعاس للتغلب على الغثيان الذى يسببه دواء علاج السرطان. وهم يتصورون مروجًا تتوزع فيها أهرامات من التقنيات والأساليب الفنية الجديدة، كل منها مصمم لتصحيح أخطاء التقنية السابقة أو الأسلوب السابق، ولكن لا يخلو أى منها من خطأ ينبغى تصحيحه. وفى بنائهم لهذه الأهرامات، سيلاحظون أيضًا الفرص التى لا حد لها للقيام بالأبحاث والتطوير والتوظيف الذى توجد حاجة ماسة إليه. ولا شك أن الكثيرين سيطلقون على عملية بناء الأهرامات هذه اسم "التقدم" ويلحظون تأثيرها الإيجابى فى إجمالى المنتج القومى.

وتقول وجهة النظر الموازية إن تقنيات خدمة تكوين الأهرامات هذه منشآت تؤدى الآن إلى نتائج عكسية، وهى فى جوهرها عوائق وليست صروحًا.

وقد ساعد إ. ف. شوميكر فى أن يوضح للكثيرين منا طبيعة هذه الأدوات المادية التى تؤدى إلى نتائج عكسية إلى الحد الذى يجعلها عوائق. فمن المولدات الذرية إلى المواصلات فوق الصوتية يوجد إدراك متزايد للخراب والتدمير اللذين تولدهما هذه الأدوات المادية الجديدة. وهذه الأدوات هى أبناء محراث المروج وبناته.

أما للكثيرين، فكون مرشدة الثكالى واليتامى أيضًا وريثة لمحراث المروج هو أمر أقل وضوحًا إلى درجة كبيرة. فهناك صعوبة أكبر لنا فى رؤية كيفية توليد تقنية الخدمات للصحراء. بل من المؤكد أن هناك من ينادى بأن على المجتمع الجيد أن يكسِّر مولداته الذرية ليستخدم موادها فى بناء شفرات لمحاريث الخدمات. فهم يفضلون استبدال تقنية **البضائع** ذات النتائج العكسية بتقنية **الخدمات** المستخدمة فى المراكز الطبية الحديثة والجامعات والأنظمة التأديبية ودور العجزة. لذلك من الضرورى أن تكون لدينا مقاييس جديدة لتقنيات الخدمات تتيح لنا التمييز بين الخدمات التى تشكل عوائق وتلك التى تعتبر صروحًا.

ويمكن لنا أن نقدر درجة الإعاقة الداخلة فى تقنيات الخدمات الحديثة بوزن أربعة عناصر أساسية. أولها التكلفة المالية. ما هى النقطة التى يؤدى عندها استهلاك اقتصاديات إحدى تقنيات الخدمة من المصالح العامة إلى تحويل المجتمع بأكمله إلى مجتمع غريب الأطوار أو مشوه؟

لقد ساعدنا إ. ف. شوميكر على أن نلاحظ التشوهات الاجتماعية والسياسية والبيئية الخطيرة المتولدة عن الاستثمارات الضخمة فى تغطية أرضنا بالأسمنت المسلح باسم النقل. وعلى نحو مماثل، نستثمر الآن (١٢) بالمائة من ثروتنا القومية فى "تقنية العناية الصحية" التى تغطى معظم مجتمعاتنا بشكل من الرفاهة ذى طبيعة طبية. ونتيجة لذلك، فإننا الآن نتخيل وجود أفراد يمثلون طفرة بشرية ويسمَّون المستهلكين الصحيين. لقد خلقنا بيئات "مولدة للصحة" باهظة التكلفة هى فى العادة غرف كبيرة بلا نوافذ مملوءة بدراجات للكبار لا تتحرك من أماكنها وأشياء شديدة الثقل يفترض أن تفيد الشخص إذا رُفعت.

والعامل الثانى الذى ينبغى وزنه هو الذى حدده إيفان إيليتش على أنه "إنتاجية عكسية محددة." فأبعد من العرض الجانبى السلبى هناك احتمال أن تستطيع إحدى تقنيات الخدمات توليد العكس تمامًا من الغرض المعلن لها. وهكذا يمكن للمرء أن يتخيل أدوية مسببة للمرض ومدارس مسببة للغباء وأنظمة تأديبية تولد الجريمة.

وينمو دليل أن بعض تقنيات الخدمات عكسية النتائج الآن إلى حد أن إلغاءها هو أكثر وسيلة إنتاجًا فى تحقيق الهدف الذى وضعت هذه الخدمات من أجله فى الأصل. خذ على سبيل المثال التجربة التى أجريت فى ماساتشوستس، حيث تم تحت قيادة الدكتور جيروم ميلر Jerome Miller إغلاق إصلاحيات الأحداث. فحسبما تشير آخر الدراسات التقويمية، انخفض معدل الانتكاس إلى الجريمة فى ماساتشوستس فى حين أن الولايات المشابهة التى تزداد فيها أعداد الأفراد المدخلين فى الإصلاحيات تشهد ازديادًا فى جرائم الأحداث.

وهناك أيضاً الحقيقة التى لا يجب أن تذكر وهى أنه أثناء إضراب للأطباء فى إسرائيل وكندا والولايات المتحدة، شهد معدل الوفيات انخفاضاً حاداً لم يسبق له مثيل.

وقد يكون أكثر الأمثلة كشفًا عن حقيقة تقنيات الخدمات العكسية النتائج بصورة محددة ما أوضحه برنامج ميديكيد Medicaid الذى يوفر "الرعاية الصحية للفقراء." ففى معظم الولايات يفوق المبلغ الذى يصرف على تقديم الرعاية الصحية للفقراء الدخل النقدى من الرعاية الاجتماعية الذى يوفَّر للسكان الفقراء أنفسهم. وهكذا تتلقى أم دخلها متدنٍ دولاراً واحداً من الدخل ودولاراً ونصف من الرعاية الصحية. ومن الواضح كليًا أن أكبر سبب مفرد لتدنى صحتها هو تدنى دخلها. ومع ذلك فإن الاستجابة لفقرها المرض هو استثمار متزايد باستمرار فى التقنية الطبية - استثمار يستهلك دخلها الآن.

والعامل الثالث الذى ينبغى وزنه هو فقدان المعرفة. فالكثيرون من المستوطنين الذين قدموا إلى وسكنسون ومعهم محراث جون دير للمروج كانوا فلاحين فى أوروبا من قبل. وقاموا هناك بحرث الأرض طيلة قرون مستخدمين الطرق التى تعيد لها قدرتها الغذائية. ولكن حين أصبحت الأرض بلا حدود وسادت تقنية جون دير، نسوا الأدوات والطرق التى كانت توفر لهم المعيشة طيلة قرون فى الأرض القديمة وأنتجوا صحراء جديدة.

والعملية نفسها تدور فى تقنيات الخدمة الحديثة والمهن التى تستخدمها. وأحد أكثر الأمثلة وضوحاً يتعلق بالطرق التى يستخدمها جيل جديد من التقنيين الذين يطلق عليهم اسم أطباء الأطفال وأطباء التوليد. ففى النصف الأول من القرن العشرين توصل هؤلاء الخبراء التقنيون إلى اعتقاد كان طبيعياً تماماً، وهو أن الطريقة المفضلة فى تغذية الرضَّع هى استخدام حليب صناعى بدلاً من حليب الثدى. وقام هؤلاء المهنيون - الذين كانوا وكلاء مختبرات منتجة للحليب - بإقناع جيل من الأمهات بالتخلى عن إرضاع أطفالهن واستخدام الطريقة "الصحية" إلى درجة أكبر.

وفى العقد السادس (الخمسينيات) من القرن العشرين كانت هناك امرأة فى إحدى ضواحى شيكاجو لا تزال تتذكر أنه من الممكن إرضاع الأطفال من الثدى مثلما يمكن إرضاعهم من علبة حليب. لكنها لم تعثر على أى طبيب ينصحها بالإرضاع من ثديها. لذلك بدأت البحث فى جميع أنحاء المنطقة عن شخص لا يزال يتذكر شيئًا عن عملية الإرضاع من الثدى. ومن حسن الحظ أنها وجدت امرأة لا تزال ذاكرتها تحتفظ بالمعلومات الضرورية لبدء حليب الأم فى الإدرار. ومن تلك الذكرى الضعيفة بدأ الإرضاع من الثدى كفاحه الطويل نحو استعادة مكانه فى مجتمعنا. فقد بدأت هاتان السيدتان

نادياً أخذ يكرر نفسه فى آلاف المجتمعات الصغيرة، وأصبح رابطة عالمية للنساء الملتزمات بالإرضاع من الثدى: عصبة لا ليتشه La Leche League. وهذه الحركة الشعبية المذهلة عكست خلال جيل واحد القاعدة التقنية وثبتت إرضاع الثدى بصفته القاعدة الصحيحة على الرغم من الآراء المخالفة لدى تقنيى الخدمات.

وفى الواقع لم تتخذ أكاديمية طب الأطفال الأمريكية أخيراً الموقف الرسمى بأن إرضاع الثدى يفضَّل على تغذية الرضع من المستحضرات المعلبة إلا قبل بضع سنوات فقط. وكان هذا الحدث كما لو أن هنود مقاطعة سوك استعادوا مروج وسكنسون، وأتاحوا لها مرة أخرى أن تغذى الناس باستخدام الأدوات الشعبية.

والعنصر الرابع الذى ينبغى وزنه هو "المنهج الخفى" لتقنيى الخدمات. فعلى اعتبار أن هذا المنهج يطبق بالأساليب المهنية، تكون الرسالة الخفية بين المهنى والزبون: "أنت ستكون أفضل لأننى أنا أعرف أكثر." ومع تغلغل هذه الأساليب المهنية فى المجال الاجتماعى، فإنها تمثل تطبيقًا عمليًا جديداً، أسلوبًا تربويًا دائم النمو يعلِّم هذه الرسالة الأساسية الصادرة عن تقنيات الخدمات. ومن خلال نشر هذا الاعتقاد بالخبرة المتسلطة يشق المهنيون النسيج الاجتماعى ويحولون المواطن إلى زبون.

لذلك من الواضح أنه من أجل تقدير الفوائد المدعاة لتقنيات الخدمات لابد من وضعها فى كفة الميزان مقابل مبلغ التكاليف المالية التى تشوه المجتمع، والآثار العكسية الناجمة عن عمليات التدخل، وضياع المعرفة والأدوات والمهارات المتعلقة بطرق أخرى، والوعى اللاديمقراطى الذى تولده أمة من الزبائن. وحين توزن أدوات الخدمات المتخذة طابعًا مهنيًا بهذا الميزان يمكن لنا أن نبدأ بإدراك الحالات الكثيرة التى تصنع هذه الأدوات فيها صحارى اجتماعية حيث كانت المجتمعات تزدهر من قبل.

ولسوء الحظ، ليست مرشدة الثكالى واليتامى سوى إحدى الخدمات المهنية الجديدة الكثيرة التى يمر محراثها فوق مجتمعاتنا كما فعل مستوطنو جون دير الذين حرثوا المروج. لقد احتل هؤلاء التقنيون الجدد جزءًا كبيراً من المساحة التى يشغلها المجتمع ويمثلون قوة عاتية تتجه إلى استعمار ما بقى من العلاقات الاجتماعية. ومع ذلك لا يزال من الممكن رؤية المقاومة ضد هذا الغزو فى كفاح المجتمع المحلى ضد تصاميم المخططين، وفى اتحادات الآباء والأمهات المطالبة بالتحكم فيما يتعلمه الأطفال، وفى مجموعات النساء المكافحة لاستصلاح أجسادهن التى أخضعت للأدوية، وفى جهود المجتمع لحل النزاعات والصراعات عن طريق الاستيلاء على الملكية التى يدعيها المحامون لأنفسهم.

وفى حالات متكررة، كما كان الأمر فى قضية عصبة لا ليتشه، ينجح هذا الجهد لإزالة الاستعمار. ولكن فى أحيان كثيرة، تفشل المقاومة ويقوم تقنيو الخدمات الجدد بتحويل المواطنين ومجتمعاتهم إلى صحارى اجتماعية ينبت فيها الزبائن والمستهلكون وكأنهم شعر فرشاة قاسية.

وتذكرنا هذه العملية بآخر غزو بريطانى لأسكتلندا بعد معركة كلودن Culloden. فقد اقتنع البريطانيون بعد تاريخ طويل من الانتفاضات المتكررة أن القبائل الأسكتلندية لن تخضع أبداً. لذلك قام البريطانيون بعد المعركة بقتل الكثيرين من رجال العشائر وإجبار الباقين على الانتقال من حقولهم الصغيرة إلى مدن ساحلية لم يكن أمامهم أى خيار فيها سوى أن يهاجروا. وتحررت بريطانيا بذلك من تهديد القبائل. وأُهلكت غالبية العشائر وأعطيت أراضيها لسادة إنجليز قاموا برعى الخراف حيث كانت تزدهر المجتمعات فى السابق.

وقال أجدادى الأسكتلنديون عن هذا الحل النهائى الذى لجأ الأنجلوسكسونيون إليه: "لقد أوجدوا صحراء وأسموها الحرية."

ويمكن للمرء أن يسمع أصداء لهذه الطريقة فى فهم الأمور فى صحارى عصرنا الاجتماعية حيث يعلن "أنجلوسكسونيون" حديثون عن مزايا نفى الزبائن ويصفونها بأنها تحقيق للذات وتطور فردى وإدراك للذات وأنوا ع أخرى من سراب الاستقلال الذاتى.

وتدلنا تجربتنا الحديثة مع تقنيى الخدمات إلى أنه من الصعب استعادة المساحة التى تم احتلالها مهنيًا. كما تعلمنا أيضًا أنه كلما تحررت تلك المساحة، يكون حتى من الأصعب بناء نظام اجتماعى جديد لن يتعرض بسرعة إلى (التمثّل) مرة أخرى.

ومن الأمثلة الراهنة الحية النزعة البائسة التى تتطور داخل حركة مراكز العناية بالمصابين بالأمراض القاتلة. ففى الولايات المتحدة كان الذين أسسوا الحركة يحاولون تحرير الاحتضار من الطابع التقنى - انتزا ع الموت من المستشفيات وإتاحة الموت بين أفراد الأسرة.

وبعد عقد واحد من بدء الحركة نرى النمو السريع الذى تشهده "مراكز العناية بمصابى الأمراض القاتلة داخل المستشفيات" وتشريع جديد يعوض نفقات المراكز التى تربط نفسها رسميًا بالمستشفيات وتوظف أطباء بصفة "قائمين بالرعاية" مركزيين.

ولقد كان (التمثل) المهنى لجهود المجتمع الرامية إلى اختراع أساليب مناسبة للمواطنين للعناية ضمن المجتمع شديد الانتشار ولا يزال. لذلك نحن بحاجة للتعرف على خصائص الأشكال الاجتماعية التى تقاوم استعمار تقنيى الخدمات فى الوقت الذى تتيح فيه للمجتمعات أن تزرع وأن ترعى. هذه الأشكال الاجتماعية الأصيلة تتصف بثلاثة أبعاد أساسية، فهى تميل لأن تكون **خالية من صبغة السلع ولا تخضع لإدارة أو لمنهج**.

لقد حولت أدوات مرشدة الثكالى واليتامى الحزن إلى **سلعة** بدلاً من أن يكون فرصة للمجتمع. فتقنيات الخدمات تحول الظروف إلى سلع والرعاية إلى خدمة.

وأدوات **المدير** تحول روح الجماعة إلى سلم هرمى، مستبدلة القبول بالتحكم. وحيث كان يوجد مشاع، يكون المدير شركة.

وأدوات **المدرس** توجد احتكارات فى مكان الثقافات. وبتحويل الحياة اليومية إلى مدرسة، تُحقَّر تعريفات المجتمع وعمل المواطنين وتستبعد فى نهاية الأمر.

هذا الفريق الذى يعمل بجد – مهنى الخدمات والمدير والمدرس – هو الذى يجر أدوات "حراثة المجتمع" عبر المشهد الاجتماعى الحديث. لذلك إذا أردنا أن نعيد زراعة المجتمع، علينا أن نعيد هذا الفريق إلى الإسطبل ونتجنب استخدامه.

كيف سنتعلم مرة أخرى كيفية زراعة المجتمع؟ إن إ. ف. شوميكر هو الذى استنتج أن "الإرشاد الذى نحتاج إليه ... لا يزال من الممكن العثور عليه فى الحكمة التقليدية." لذلك يمكن لنا العودة إلى أولئك الذين يعرفون كيف يتيحون لمروج مقاطعة سوك أن تزدهر وتقوم بأود الناس.

وكان أحد قادتهم، وهو زعيم من زعماء هنود السوك، يدعى الصقر الأسود Blackhawk. وبعد أن نفى شعبه إلى الأرض الواقعة غربى المسيسيبى وهُزمت حركة مقاومته فى معركة باد أكس Bad Axe، قال الصقر الأسود عن موطنه فى مقاطعة سوك: "كانت لدينا دائماً وفرة هناك، ولم يبك أطفالنا من الجوع قط، وكذلك لم يكن شعبنا فى عوز. وكانت منحدرات نهرنا دائماً توفر لنا السمك الممتاز، ولأن الأرض كانت شديدة الخصوبة، فإنها لم تخفق قط فى إنتاج محاصيل جيدة من الذرة والفاصولياء والقرع والكوسة. لقد بقيت قريتنا هنا أكثر من مائة عام. كانت قريتنا صحية ولم يكن هناك مكان فى البلاد يتمتع بمثل تلك المزايا كما لم توجد أراض للصيد أفضل من أراضينا. ولو أن نبياً جاء إلى قريتنا فى تلك الأيام، وأخبرنا بأنه سيحصل ما حصل فعلاً منذ ذلك الحين لم يكن أحد من شعبنا سيصدق نبوءته."

لكن المستوطنين أتوا ومعهم أداتهم الجديدة وتحققت النبوءة. وقد وصفت إحدى أخوات الصقر الأسود النتيجة قائلة: "لم يكترث البيض أبداً بالأرض أو الغزال أو الدب. إننا حين نقتل للحصول على اللحم، نأكل الحيوان بأكمله. وحين نقلع الجذور، نحفر حفراً صغيرة. وحين نبنى البيوت، نحفر حفراً صغيرة. وحين نحرق العشب من أجل الجراد، لا نخرب شيئًا. ونهز الأشجار ليسقط جوز البلوط وحبات الصنوبر. إننا لا نقطع الأشجار، ولا نستخدم سوى الأخشاب الميتة. لكن البيض يحرثون الأرض، ويقطعون الأشجار، ويقتلون كل شيء.

تقول الشجرة: لا تفعل ذلك. إننى أتألم. لا تؤذنى. لكنهم يطيحون بها إلى الأرض ويقطّعونها.

إن روح الأرض تكرههم. إنهم ينسفون الأشجار ويهزونها حتى أعماقها. وهم ينجرون الأشجار، وهذا يؤلمها ... وينسفون الصخور ويبعثرونها على الأرض. تقول الصخرة: لا تفعل ذلك. إنك تؤذينى. لكن البيض لا يأبهون. حين نستخدم (نحن) الصخور لا نأخذ سوى الصغير المستدير منها لاستخدامه فى الطبخ ...

كيف يمكن لروح الأرض أن تحب البيض؟ إن الأرض تتألم فى كل مكان لمسوها فيه."

إن الصقر الأسود وأخته يقولان لنا إن للأرض روحًا. وفى مجتمعهم فى المروج وفى علاقتهم بالبيئة، كانوا شعباً ترشده تلك الروح.

وحين أتت جماعة جون دير إلى مروج مقاطعة سوك طردوا روح المروج (كما تطرد الأرواح الشريرة) باسم معبود جديد هو التقنية. ولأنه معبود من صنع أيديهم، فقد اعتقدوا أنهم فوق البشر.

وأوجدوا صحراء.

إن هناك إمكانيات لا تصدق إذا كنا على استعداد لأن نخفق فى أن نكون فوق البشر.

المراجع:

- Illich, I. Tools for Conviviality. London: Fontana/Collins, 1973.
- Schumacher, E. F. Small Is Beautiful. Paris: Contratemps/Le Seuil, 1979.

٧١

تناقضات تتكشف

أثبتت اليابان نفسها أنها واحدة من أكثر الدول الصناعية نجاحًا، وفاق أداؤها أداء معظم المنافسات الرئيسيات فى الساحة الدولية. لكن النجاح نفسه يأتى بمشكلات كثيرة. وفى الصفحات التالية يسلط مستشار الإدارة اليابانى كينيتشى أوهماى Kenichi Ohmae الأضواء على بعض التناقضات التى تواجه البلاد فى الوقت الراهن.

اليابان الغنية ماليًا تتجه نحو السقوط*

يقول علماء اقتصاد كثيرون أن الولايات المتحدة اليوم فى وضع يشابه الوضع عام ١٩٢٩ بشكل مقلق. لكن اليابان أقرب من الولايات المتحدة بكثير إلى السقوط فى ركود اقتصادى يمكن له – مع البطالة التى تزيد نسبتها على العشرة بالمائة – أن يضغط بشدة على المجتمع الذى يعتبر أن العمل طيلة الحياة حق مفترض لكل مواطن.

وتوفر أسعار العقارات علامة من أوضح العلامات الدالة على المتاعب والضغوط الاجتماعية المتصاعدة فى اليابان. فقبل بضع سنوات كان الكثيرون من جيل طفرة الإنجاب فى الولايات المتحدة لا أمل لديهم فى امتلاك بيوتهم الخاصة أبدًا؛ لأن الأسعار كانت ترتفع بسرعة كبيرة. ومع ذلك فإن معظمهم تمكنوا من شراء بيوت تمثل نقطة بداية لهم، وأسس كل منهم أسرته واستمر فى السير قدمًا إلى الأمام. لكن الأمر مختلف فى اليابان.

فى الوقت الذى يصبح فيه شاب وشابة مستعدين للاستقرار فى اليابان من المحتمل أن يكون الحصول على منزل أمرًا صعبًا جدًا. فقد ارتفعت أسعار العقارات فى طوكيو بمعدل (٣٠٠) بالمائة خلال عامين ونصف. ونتيجة لذلك، تولَّد اليابان طبقة كادحة جديدة – أشخاص أملهم ضعيف فى امتلاك أية أملاك طوال حياتهم.

* المصدر:

- Kenichi Ohmae, "Dark Clouds Over Japan's Economy," *New York Times*, July 29, 1987. Copyright 1986/87 by the New York Times Company.

أعيد نشرها بعد الحصول على إذن بذلك.

كما تولِّد اليابان أيضاً الكثيرين من أصحاب الملايين. فإلى عهد قريب، كانت الطبقة الوسطى تشكل (٩٠) بالمائة من السكان، وكان الشعب شعبًا سعيداً يسير فى طريق النمو. واليوم هناك استقطاب متزايد بين الذين استثمروا فى الدراسة والآن يستأجرون شققًا صغيرة والذين يمتلكون العقارات ويتاجرون بها.

وفى حين أن اليابان تتمتع بفضل معدل صرف الين مقابل الدولار بأعلى إجمالى منتج قومى للفرد فى العالم (١٨٠٠٠ دولار)، لم يتحسن مستوى المعيشة لمعظم اليابانيين إلا قليلاً. ولكى يستمتع زوج وزوجة بمستوى الحياة نفسه مثل نظيرين لهما فى الولايات المتحدة لا بد أن يزيد إنفاقهما بمعدل قدره (٣٥) بالمائة على ما ينفقه الأمريكيون - لتكون لديهما سيارتان يجب أن يدفعا ضعفين، وزيادة (٥٠) بالمائة للخدمات (الماء والكهرباء، ... إلخ.) والطعام.

ويمكن أن يختفى بريق تقدم اليابان الاقتصادى بالسرعة نفسها التى ظهر بها. إن الأمريكيين الشماليين يعتقدون أن جميع الصناعات اليابانية تنافسية، لكن هذا بعيد عن الحقيقة. فاليابان على وشك أن تواجه بطالة واسعة الانتشار حسب أى معيار موضوع فى دولة متقدمة. وإذا قمت بجمع جميع الموظفين فى الصناعات اليابانية التى تتمتع بقوة عالمية - السيارات والآلات والإلكترونيات والصلب - فإنهم يشكلون (٧) بالمائة من القوة العاملة. ويعمل الآخرون فى صناعات أقل قدرة على المنافسة ومحمية أحيانًا.

واليوم سيرتفع معدل البطالة فى الصناعة البالغ نحو (٣) بالمائة بمقدار نقطتين من النسبة المئوية نتيجة ازدياد الواردات، على افتراض أن سعر الصرف الحالى سيستمر على ما هو عليه. ومن المرجح أن يضيف انخفاض الصادرات نقطتان ونصف من النسبة المئوية إلى معدل البطالة، بحيث يرتفع المعدل الإجمالى فى القطاع الصناعى إلى (٧,٥) بالمائة. وإذا قررت اليابان خفض قيود تجارة الأرز والمنتجات الزراعية الأخرى فقد تصل البطالة إلى (١٣) بالمائة.

ومن المفارقات أن إحدى المشكلات الكبرى فى البلاد هى أن لديها من المال أكثر مما ينبغى. فمن المدخرين الأفراد يأتى أكثر من مليار دولار يوميًا، فى حين تصل الأموال التى تراكمها الشركات إلى نحو (٥٠٠) مليون دولار فى اليوم. وكانت هذه المبالغ فيما مضى تمول المصانع والمرافق، لكن هذا توقف. فتجاوز اليابان لطاقتها الصناعية سبب توترات عالمية، والشركات اليابانية لا تقوم الآن ببناء مصانع ضمن الدولة. ولم يعد من الممكن استيعاب الأموال الزائدة فى سوق الأسهم اليابانية، حيث متوسط معدل أرباح

الأسعار وصل إلى (٨٠) (بالمقارنة مع نحو ٢٠ بالنسبة لمؤشر ستاندرد أند بور ٥٠٠ Standard & Poor's 500). وحتى عضوية ملاعب الجولف اليابانية - التى تباع كأنها مقاعد فى البورصة - تكلف الآن ما بين (١٠٠٠٠٠) ومليونى دولار.

كيف يمكن لليابان أن تتجنب فترة كساد اقتصادى وتجدد الاستثمار وتعوض عن الوظائف التى فقدت؟ إن بإمكانها أن تبنى صناعة خدمات تشابه الصناعة الموجودة فى الولايات المتحدة وتنتقل إلى قطاعات التقنية العالية. لكن هذه ليست دواء لكل الأمراض كما اكتشف الأمريكيون فى السنوات الأخيرة. لكن لا بد لليابان من تجربة شيء آخر؛ لأن الرؤية والعزيمة اللتين وجهتا الاستثمارات اليابانية فى العقود الثلاثة السابقة قد زالتا.

ومن الواضح أن الإجراءات المنشطة التى اقترحها رئيس الوزراء ياسوهيرو ناكاسونى Yasuhiro Nakasone لن تكون كافية. فالمبلغ الذى وعد بإنفاقه، وهو (٣٥) مليار دولار، لتنشيط الاستهلاك فى اليابان قد يبدو مشجعًا، ولكن لا تنس أن ما يصل إلى (٨٠) بالمائة من المبلغ سيختفى فى العقارات. ذلك لأن معظم استثمارات الحكومة فى البنية التحتية تبدأ بشراء الأراضى. وبعد ذلك سيأخذ بائعو الأرض ذلك المال إلى البورصة ويزيدون من تضخم أسعار الأسهم. أو ستكمل الأموال دورتها وتعود إلى أسواق البورصات الأجنبية وتزيد من تفاقم الوضع فيها. فاليوم من أصل المبلغ المتولد يوميًا والبالغ (١.٦) مليار دولار، يذهب ما يصل إلى (٧٩٠) مليون دولار إلى سوق البورصات الأجنبية أو مجالات أخرى للمضاربات.

وهذه هى العقدة التى لا تحل لليابان. مال كثير، ولكن لا مجال لاستثماره سوى فى مزيد من المال. فالشركات لديها مال كثير فهى تبنى طوابق للمقايضة فى البورصات الأجنبية بدلاً من إضافة خطوط إنتاج جديدة، ومنطقهم فى هذا هو أن من الأفضل ربح المال بالمال من صنع منتجات غير مربحة تسبب الثأر والسخط فى الخارج.

لكن الوضع ليس ميؤوسًا منه، فعلى اليابان تعلم دروس أساسية من الولايات المتحدة. أولاً لا بد من إلغاء القواعد والقيود. فآلاف القواعد المتطفلة تكتم أنفاس المستهلكين اليابانيين. ولدى وزارة النقل، التى قد تكون بطلة التنظيم، أكثر من ألف قاعدة تنظيمية، منها قواعد مثل فحص السيارات الإجبارى الذى يكلف (٦٥٠) دولارًا كل سنتين. وفى الولايات المتحدة، إذا أراد شخص الانتقال، فهو ببساطة يستأجر شاحنة أو عربة مقطورة ويقوم بنفسه بعملية النقل. لكن الأمر يختلف فى اليابان. فاليابانيون يحتاجون إلى رخصة لاستخدام عربة مقطورة. وبالطبع يجب أن يحصلوا على رخصة قيادة أيضًا.

وتكلف الرخصتان (٢٠٠٠) دولار بالتمام والكمال. وبالإضافة إلى تكاليف السكن المرتفعة، تمثل القواعد التنظيمية السبب الأول فى أن اليابانيين أغنياء على الورق فقط. ومن أولى الخطوات الهادفة لتحسين مستوى المعيشة إلغاء تلك القواعد. ولكن نزع السلطة من الحكومة يحتاج إلى سنوات كثيرة.

واليابان ترتكب الخطأ الجوهرى نفسه مثل الولايات المتحدة، وهو تحرير أسواقها بالتقسيط. فالزحف على أسواق مغلقة وفتح بضعة منها فى كل مرة يؤدى إلى قتل الصناعات غير الصحيحة للأسباب غير الصحيحة.

فعلى سبيل المثال، إذا فُتح سوق البسكويت اليابانى، ستؤدى الواردات من الدانمرك وغيرها من الأماكن إلى تدمير الشركات المحلية. فالتكلفة الباهظة للقمح المحلى الخاضع للأنظمة ستشكل إعاقة لصناع البسكويت اليابانيين. ومن جهة أخرى، إذا حررت اليابان أسواق القمح فستمكن مخابز البسكويت من الاستمرار فى العمل. فهى فى الواقع فى أيدى صناع أكفاء وقادرين على المنافسة. وبتعريض الصناع إلى المنافسة مع حماية منتجى المواد الأولية، تعرض اليابان للدمار أشخاصًا لا ينبغى تدميرهم. ولقد قامت اليابان بهذا عددًا من المرات أكثر مما ينبغى استجابة لشكاوى المصدرين الأجانب.

ولسوء الحظ، يحتاج هذا كله إلى وقت، والوقت قصير ويزداد قصرًا بشكل مريع. وفى الواقع قد تكون اليابان واقعة فى حلقة مفرغة. فحالات اختلال التوازن المستمرة فى تجارتها ستزيد من قوة الين، مما سيؤدى إلى ارتفاع البطالة. والنقص الذى يقابل ذلك فى عائدات الضرائب سيحد من إنفاق الحكومة، مما يؤدى إلى تقلص الطلب المحلى. وهذا سيجبر الشركات مرة أخرى على اللجوء إلى أسواق التصدير. وسيؤدى جهدها فى استغلال الأسواق الأجنبية إما إلى إغلاق تلك الأسواق أو إلى حالات أسوأ من اختلال التوازن التجارى بل إلى زيادة أكبر فى قوة الين. وفى هذا اللولب الصاعد ستستقل المضاربة فى البورصات الأجنبية بحياتها الخاصة، فى معزل عن الاقتصاد، إلى أن تؤدى إلى انهيار اقتصادى.

٧٢
كارثة بوبال

فى كانون الأول (ديسمبر) ١٩٨٤، اهتز العالم لسماع خبر أسوأ كارثة صناعية فى التاريخ. فقد تسربت من مصنع شركة يونيون كاربايد Union Carbide للمبيدات الحشرية فى بوبال Bhopal سحابة من الغاز السام، فقتلت وشوهت آلاف الرجال والنساء والأطفال، ودمرت مجتمعًا بأكمله. وتمثل الحادثة صورة بلاغية تعبر عن بعض أسوأ وجوه العلاقة بين الإنسان والتقنية فى العالم الحديث.

وفى الصفحات التالية يستكشف كاتبان فى مجلتى تايم *Time* ونيوزويك *Newsweek* إلى أية درجة تقف فيها الصناعة الحديثة على حد سكين، حيث يمكن للنجاح الخاضع للسيطرة أن يتحول بسهولة إلى فوضى كاملة لا يخفف شىء منها.

حكاية رمزية من الحياة الصناعية
مستقاة من كارثة تسرب للغاز*

فى كتاب **الأيام العيّنة** ابتكر والت ويتمان Walt Whitman صورة رهيبة عن مدى القرب بين التقدم البشرى والضعف البشرى بوصف مكتب براءات الاختراع الأمريكى حين استخدامه مستشفًى أثناء الحرب الأهلية. ففيه كان الجنود الموتى والمحتضرون يتمددون على أسرة خفيفة تحيط بها أحدث مخترعات العصر، حيث تزدحم الأرفف العالية بالأدوات البراقة التى صممت لضمان سلامة العالم وتقدمه. وقد شهدت الهند بعض الأيام العيِّنة فى الأسبوع الماضى. فيوم الإثنين بلغ عدد الموتى (٤١٠). ويوم الجمعة وصل إلى أكثر من (٢٥٠٠). وبحلول نهاية الأسبوع، لم يعد للأرقام معنى إذ لم يكن بإمكان أحد أن يقول كم عدد مواطنى بوبال الذين استطاعوا مقاومة الغاز السام والبقاء على قيد الحياة

---

* المصدر:

Roger Rosenblatt, "All the World Gasped," *Time*, 17 December 1984, p. 127

والذين سيُعَدون فى نهاية المطاف بين الأموات. لقد حدث خطأ كبير جداً فى مصنع يونيون كاربايد للمبيدات الحشرية. واصطدم التقدم البشرى بالضعف البشرى. تسمم الهواء، وفغر العالم فاه.

ما حدث فى بوبال كان فى الحقيقة كارثة للعالم، ليس لأن المرء يشاهد مصاب إخوته من البشر فحسب، لكن لأن المجتمع الذى اكتسب الطابع الصناعى أوجد ضعفًا مشتركًا. ومصادر التقوية هى أيضًا مصادر الخوف والهلاك - جميع المصانع الكيميائية ومحطات الطاقة النووية وغيرها من البنى الغريبة الشكل التى تعد مزيجًا يمثل احتمالى الخلاص والدمار فى أماكن نائية وهادئة. وقد أقام سكان بوبال قرب مصنع يونيون كاربايد لأنهم سعوا إلى الإقامة هناك. فالمصنع يوفر وظائف والمبيدات الحشرية توفر مزيداً من الطعام. وتمثل بوبال حكاية رمزية حديثة عن المخاطر والمكاسب التى ولدتها الثورة الصناعية: معجزة فرانكشتاين وقد تحولت إلى وحش فرانكشتاين.

وليس درسًا مجرداً ما شاهدناه طوال الأسبوع والأمهات يهدهدن بين أذرعتهن أطفالاً أصيبوا بالعمى وشيوخًا ينتفضون فى أسرتهم فى المستشفيات. كانت الصور حقيقية جداً. وكان الضعف البشرى الذى تعرضه أكثر من التقدم البشرى. وبالغرابة السهولة التى يتم بها التقاط المعلومات ذات العلاقة بكارثة مفاجئة على هذا النحو - معرفة كل شىء عن إيزوسيانات الميثيل methyl isocyanate وكيف تكاثر الضغط فى صهريج بأسرع من أن يتمكن "المرشح" من تحييد الغاز الذى انطلق إلى الجو. وحتى الكارثة تصبح لحظة فى التقنية، كما لو أننا مجبرون على تطوير المعرفة فى الوقت نفسه الذى نعانى فيه من الصدمة والأسى. لكن اكتساب المعلومات يقوم أيضًا بوظيفة تعديل المشاعر. وعلى المدى الطويل نتذكر أشخاصًا مثلنا، أغرقهم فى الهواء عدو كان يفترض أن يكون حليفًا.

إذا كان العالم شعر بأنه قريب من بوبال الأسبوع الماضى، فقد يكون ذلك لأن العالم هو بوبال، مكان مخاطر العمل فيه هى الحياة الحديثة. والتاريخ يعلمنا أنه لا يمكن تجنب تلك المخاطر، ولا معنى للمحاولة، وكل ما يثق المرء به هو أن الأرواح المهيمنة على الآلات ستعطى قدراً كبيراً أكثر مما تأخذ. لكن المشكلة ليست مجرد مشكلة صوفية. إذا كان تقدم المجتمع يكمن فى شىء فتاك مثل إيزوسيانات الميثيل فهذا لا يوجهنا إلا إلى أن نتناوله بحذر شديد. وبعد أن تختفى هذه الكارثة من الأخبار ويتم رفع القضايا وإحراق الموتى، يجب العمل لجعل الأشياء أكثر سلامة بكثير مما كانت عليه فى بوبال. التقدم البشرى، الضعف البشرى. الرماد يتطاير فى الهواء قرب مصنع المبيدات.

أيمكن أن يحدث ذلك فى أمريكا*

كان سكان إنستيتيوت Institute فى فرجينيا الغربية معتادين على وجود شىء غريب فى الهواء يسبب سعالاً جافًا مزعجًا وأحيانًا يكشط طلاء السيارات. والقدماء فى البلدة كانوا يطلقون بمحبة على مصنع يونيون كاربايد الكبير فى إنستيتيوت اسم "مكان العم جون" Uncle John's وعلى رائحته الكريهة اسم "رائحة الأشغال." ثم حدثت صدمة عند ورود خبر أن أكثر من (٢٥٠٠) شخص قتلوا فى الهند بفعل إيزوسيانات الميثيل، وهو مستحضر كيميائى يصنع فى ذلك المصنع أيضًا. وقد أوقفت شركة يونيون كاربايد صنع ذلك المستحضر فى إنستيتيوت فى الأسبوع الماضى. ولكن فى اجتماع لأهالى البلدة ليلة الثلاثاء، طالب رجل بإعطاء أقنعة غاز لسكان البلدة، وقال رجل آخر إن السم فتاك إلى درجة أن الأقنعة لا تفيد. وقالت سيلفيا باركر Sylvia Parker - وهى أخصائية خدمة اجتماعية متقاعدة - "لقد حلمت بذلك طوال ليلة البارحة. ومصدر همى الأساسى هو ألا يحدث هنا ما حدث فى الهند."

وقد انتشرت سحابة القلق تلك عبر مجتمعات فى جميع أرجاء البلاد بعد كارثة بوبال. وسارع خبراء الصناعة الكيميائية إلى القول بأن حدوث مصيبة مماثلة غير محتمل هنا؛ لأن معظم المرافق فى الولايات المتحدة لا تعتمد على عمال غير مهرة وتوجد فيها أنظمة إنذار فى حالات الطوارئ أكثر تقدمًا إلى حد كبير. وفى الشهر الماضى حين تسربت كمية قليلة من إيزوسيانات الميثيل فى مصنع تديره شركة إف إم سى FMC Corp. فى ميدلبورت Middleport بولاية نيويورك، تم إخراج (٥٠٠) طفل وموظف خلال (٣٥) دقيقة دون أية إصابات بالغة. لكن احتمال الخطر هائل. وقد قال خبير السلامة أنتونى ماتزوكى Anthony Mazzocchi من مشروع سياسة العمال Workers' Policy Project "لا نجد شيئًا يخفف عنا لمجرد أننا نعيش فى مجتمع صناعى متقدم. بل على العكس، نحن نتعرض لخطر أكبر؛ لأن لدينا مصانع سامة أكثر هنا."

الفحوصات: إن أبعاد المجازفة المحتملة مذهلة. فمن المقدر أنه يوجد (٦٠٠٠) مرفق فى الولايات المتحدة تصنع مواد كيمائية يحتمل أن تكون خطرة. وتقوم الشاحنات والقطارات بنقل (١٨٠٠٠٠) شحنة يوميًا فى الولايات المتحدة من جميع المواد من مزيل

---

* المصدر:

Could It Happen in America?" From NEWSWEEK, 12/17/84, © 1984 Newsweek, Inc.

طلاء الأظافر إلى الأسلحة النووية. وهناك أكثر من (٦٠٠٠٠) مادة كيمائية قيد الاستعمال، والمنظمون الاتحاديون لا يعرفون حتى عدد المواد المستعملة التى تشكل أخطاراً صحية. وقانون التحكم فى العناصر السامة الصادر عام ١٩٧٦ يتطلب النظر فى المواد الكيميائية **الجديدة** قبل إنزالها إلى الأسواق. ولكن المواد التى تم قياسها بالحد الأدنى من المعايير لا تزيد على (٢٠) بالمائة فقط من المواد المستعملة فعلاً، حسب قول مجلس البحوث القومى. والأنظمة الاتحادية للتخلص من المواد لا تصنف الكربامات carbamates – وهى مجموعة المبيدات الحشرية التى تستخدم أثناء تصنيعها إيزوسيانات الميثيل – ضمن النفايات الخطرة. وهذا يعنى حسب قول ريتشارد فورتونا Richard Fortuna من مجلس معالجة النفايات الخطرة أنه "يمكن التخلص منها وكأنها قشر برتقال."

والأدهى من ذلك أن المسؤولية عن منع حدوث كارثة شبيهة بكارثة بوبال تتسرب من بين شقوق البيروقراطية الاتحادية. فمكتب إدارة السلامة والصحة فى وزارة العمل يفتش المرافق بصورة منتظمة؛ للتأكد من أن الحوادث لن تؤذى العمال. وتنسق وكالة الحماية البيئية أعمال التنظيف لبعض أنوا ع الحوادث. لكن تلك الوكالة لم تخول سلطة تنظيم صهاريج التخزين تحت الأرض المماثلة للصهريج الذى حدث التسرب منه فى بوبال إلا فى الشهر الماضى. وسيستغرق اقتراح الوكالة أنظمة للسلامة ثلاث سنوات – بل أكثر إذا جرى مزيد من التخفيض لميزانيتها. ويقول خبير الوكالة فى النفايات الضارة هيو كوفمان Hugh Kaufman: "السبب الوحيد الذى منع تعرضنا لتسرب له تأثير كارثى مماثل هو أننا محظوظون."

ويصر مسؤولو الصناعات الكيميائية أن الأمر يتعدى الحظ بمراحل، وأنهم يراقبون أنفسهم بشكل أكثر شمولاً بكثير مما يمكن للأنظمة الاتحادية القيام به الآن أو فى المستقبل. فالصناعة "مهووسة بالسلامة، بسبب طبيعة المنتج،" حسب قول جير الدين كوكس Geraldine Cox من رابطة صانعى المواد الكيميائية. ولأن حدوث الحوادث أكيد، فإن العاملين بالمواد الكيميائية يبذلون جهوداً كبيرة جداً للتقليل من الأخطار، والكثيرون منهم يراجعون الآن إجراءاتهم الوقائية فى أعقاب مأساة بوبال. ويقول بات جوجين Pat Goggin من شركة داو كيميكال Dow Chemical فى ميدلاند Midland بولاية ميشيجان Michigan، التى قامت بإطلاق مصطنع لغاز الكلورين قبل أسبوعين لفحص إجراءات الكشف عن التسريب وتحذير المجتمع منها.

وتستخدم بعض شركات المواد الكيميائية نماذج حاسوبية معقدة لتتبع السير المحتمل للتسريبات التى قد تقع عن غير قصد. وأحد هذه النماذج - وهو من وضع أنظمة سيفر SAFER للطوارئ فى كاليفورنيا - لا يستشعر فقط أن تسرباً قد حدث، بل يرصد معدله وكثافته ودرجة سميته، ويقوم ظروف الطقس، ويعرض السحابة المتوقعة على شاشة الحاسوب مع درجة الخطر التى يتعرض لها أى شىء فى طريقها. بل يستطيع هذا النظام أن يطلب أرقاماً هاتفية ويشغل رسالة تحذير مسجلة - وكل ذلك خلال خمس دقائق بعد اكتشاف التسرب.

الصفارات: لكن الخطوات الاحتياطية للطوارئ تتفاوت تفاوتاً كبيراً من مصنع إلى آخر. ففى بلدة إنستيتيوت بحث المسؤولون فى شركة يونيون كاربايد خطط الإخلاء مع كلية قريبة الموقع ومركز محلى للمعاقين. ولكن الكثيرين من السكان قالوا إنه ليست لديهم أية فكرة عما ينبغى لهم القيام به إذا حدثت حادثة - كما أن الكثيرين منهم لم يروا رسالة يدعى الناطق بلسان المصنع أنها ترسل للسكان سنوياً منذ عام ١٩٧٥ وتذكر الخطوط العريضة لبرامج المصنع للطوارئ.

ولو أنهم رأوا تلك الرسالة لما قللت كثيراً من حيرتهم. فحسبما جاء فى الرسالة إن انطلاق صفارة المصنع مرتين كل منها لثلاث ثوان يعنى نشوب حريق أو حالة طوارئ طبية، وثلاث مرات كل منها لثلاث ثوان يعنى انطلاق الغاز، وانطلاقها لمدة ثانيتين كل ثلاث ثوان لمدة دقيقتين تعنى كارثة كبرى، مع صفرتين لمدة ثانيتين كل (٣٠) ثانية إلى أن يزول الخطر. (وفى العام الماضى حين انكسر صمام فى مَرْكَب كيميائى راس عند المصنع وكان من الضرورى إخلاء أحد الأحياء فى الساعة الثالثة صباحاً، كان معظم الناس نائمين ونوافذهم مغلقة ولم يسمعوا الصفارة بتاتاً.) والتعليمات الخاصة بالخطوات التالية محيرة بالدرجة نفسها: "إذا كانت الريح تهب فى الاتجاه المناسب، لا تتحرك. وإذا كانت الريح تهب فى اتجاهك من جهة المصنع، غادر المكان فى الاتجاه المعاكس للريح." وتضيف الرسالة: "فى بعض الحالات يمكنك رؤية الأبخرة على شكل سحابة بيضاء. ولكن الأمور لا تسير بهذا الشكل دائماً لذلك لا تعتمد على عينيك."

وحقيقة أن شيئاً فتاكاً إلى هذا الحد يُصْنَع فى مكان قريب أذهلت الكثيرين من سكان إنستيتيوت. كما اندهش سكان وودباين Woodbine فى ولاية جورجيا أيضاً حين علموا أن إيزوسيانات الميثيل تستخدم فى مصنع لشركة يونيون كارابايد هناك. وقال ديك هندرسون Dick Henderson الناطق بلسان مصنع إنستيتيوت أن الشركة أعلمت السكان

بذلك: عبر خبر فى الصحيفة فى عام ١٩٥٢م. وسأل: "هل تريدون تجديداً للخبر كل ستة شهور بأننا لا نزال نصنع هذه المادة؟ لقد قمنا لعدة سنوات باصطحاب الناس فى جولات فى المصنع، ثم بدأ الاهتمام بذلك يتلاشى."

وتضغط المجتمعات فى أماكن أخرى للحصول على المزيد من المعلومات عن المواد الكيميائية القريبة منها. ويقاوم المصنعون ذلك على أساس أن الكشف عن أسماء وكميات محددة سيفضح أسرار المهنة، وإدارة ريجان تتعاطف معهم. فقد كان أحد الأمور الأولى التى قامت بها هو سحب اقتراح طرحته إدارة كارتر بأن يتم تحديد جميع المواد الكيميائية السامة فى مكان العمل. وقد قامت (٢١) ولاية بتحدى ذلك بإقرار قوانين خاصة بها حول حق المعرفة، لكن مكتب إدارة السلامة والصحة تحرك لاتخاذ خطوة استباقية لهذه القوانين بقاعدة تتطلب تعريف المواد بأنها "تعرض للخطر" **فقط**. ومن المقرر أن تتخذ محكمة فى مقاطعة نيوارك Newark قراراً هذا الأسبوع حول محاولة ولاية نيوجيرسى الإبقاء على قانونها، الذى يجبر الشركات أيضاً على تقديم قائمة بالمواد الكيميائية لديها إلى سلطات السلامة المحلية. ويقول ريك إنجلر Rick Engler من مشروع منطقة فيلادلفيا للسلامة والصحة فى العمل: "لا أريد لافتة برتقالية اللون عليها كلمة خطر، بل أريد معرفة ما هى الأخطار الحقيقية."

وتنطوى مناطق من أمثال نيوجيرسى على مخاطر خاصة بسبب الكثافة الشديدة لمنشآت المواد الكيميائية، وعلى الرغم من أن القليل فقط من مصانع الولايات المتحدة يتاخم مدناً من الأكواخ مثل بوبال، فإن بعضها يقع فى مجرى هبوب الرياح فى اتجاه مراكز سكانية كبيرة. ويقول بيتر سلوكم Peter Slocum من وزارة الصحة فى ولاية نيويورك: "مقاطعة نياجرا جميعها منطقة مشكلات. والذين يعيشون فى جزيرة ستاتن Staten معرضون للخطر من نيوجيرسى." وفى تشرين الأول (أكتوبر) الماضى تسرب أحد مشتقات الملاثيون المبيد للحشرات من صهريج أمريكى لحفظ السياناميد فى ليندن Linden بولاية نيوجيرسى، وغطى مساحة (٢٠) ميلاً بأبخرة مؤذية جعلت (١٠٠) شخص يدخلون المستشفيات. وفى الشهر الماضى وقعت حادثتا تسرب أخريان صغيرتان باتجاه مدينة نيويورك من مصنعين فى ليندن.

واحتمال إخلاء أجزاء كبيرة من أية مدينة كبرى هو من نوع الأشياء التى يراها المرء فى الكوابيس، ومعظم المدن قليلة الاستعداد لذلك إلى حد يدعو للقلق. والمنطقة المحيطة بقناة السفن فى هيوستون فيها أكبر تجمع داخل الولايات المتحدة للمنشآت البتروكيميائية،

لكن ليس لدى المدينة أية خطة للتعامل مع أى حادث مماثل لانفجار الغاز الطبيعى الذى قتل (٤٥٢) شخصًا فى مدينة المكسيك فى الشهر الماضى. وبأخذ الازدحامات المرورية المزمنة فى هيوستون، وعدم وجود تخطيط لمناطق مخصصة للصناعة فى الاعتبار، يصدق قول جيمس هيوتون James Haughton مدير الصحة العامة فى المدينة بأن "الإخلاء ليس هو الحل، فهو ليس شيئًا ممكنًا. بل حتى لا يبدو أنه شىء مأمول فيه.... فهو سيحدث فوضى تامة." كما أن كارثة كيميائية كبرى ستربك بسرعة المرافق الطبية المتوافرة. فمعظم الأطباء فى الوضع الحالى غير مدربين على التعامل مع مشكلات سمومية. ويقول هيوتون: "لا أعرف مستشفى فى منطقة هيوستون متخصصة فى الإصابات الكيميائية. بل إننا لا نعرف عدد وحدات الحروق الموجودة."

كما أن الأخطار المحتملة متنقلة. فبوجود الكميات الهائلة من الشحنات الخطرة التى تقطع البلاد طولاً وعرضًا، يمكن أن تحدث الحوادث فى كل مكان - فى مناطق ريفية بعيدة عن أقرب المستشفيات أو فى مناطق مكتظة فى المدن. وفى كل يوم تنطلق نحو (٤٠٠٠) شاحنة على طرقات هيوستون السريعة من مصنع بتروكيميائى إلى مصنع آخر. وفى عام ١٩٧٦ هوت شاحنة صهريجية من طريق سريع مرتفع وانفجرت وأطلقت (٩١) طنًا من النشادر اللامائى مما أدى إلى قتل سبعة أشخاص. وفى عام ١٩٤٧ انفجرت سفينة فرنسية محملة بنترات النشادر فى حوض للسفن فى مدينة تكساس قرب جالفستون Galveston مما دمر أحد مصانع شركة مونسانتو Monsanto وكل شىء آخر ضمن عدة كتل من المحلات والبيوت. وانفجرت سفينة أخرى محملة بالمادة نفسها بعد ست عشرة ساعة. وكان مجموع القتلى (٥٦٥) شخصًا والجرحى أكثر من (٢٠٠٠) شخص.

وقد كانت كارثة مدينة تكساس منطلقًا لتحسينات واسعة فى إجراءات سلامة النقل. وفى العام الماضى، لم تحدث سوى ثمانى وفيات و(١٩١) إصابة فى (٥٦٧١) "حادثة" أبلغ عنها تتعلق بشحن مواد خطرة - وهذا رقم قياسى يسترعى الانتباه على اعتبار المعدلات الإجمالية لحوادث المرور. وتطلب وزارة النقل تعريف محتويات كل شحنة برموز رقمية - الرمز الرقمى لإيزوسيانات الميثيل هو (٢٤٨٠) - موضوعة بشكل مرئى على كل سيارة أو عربة قطار، ومن المفترض أن كل سيارة شرطة أو إطفاء مزودة بدليل الاستجابات للطوارئ الصادر عن وزارة النقل وهو دليل يعرف بالمواد وبإجراءات الحوادث. لكن القواعد الاتحادية التى تخضع لها طرق الشحن قليلة، وقد نقضت وزارة النقل بعض القيود المحلية، على أساس أنها لا تفعل سوى أن تصدّر ببساطة الأخطار إلى المناطق المجاورة.

خوف كبير: لقد توقفت الشاحنات وعربات القطار الناقلة التى تحمل إيزوسيانات الميثيل من إنستستيوت إلى وودباين عن السير فى الأسبوع الماضى. وقال مسؤولون فى الشركة إنهم قد يغلقون المصنع الموجود فى جورجيا، الذى يستخدم إيزوسيانات الميثيل لصناعة مبيد الحشرات تميك Temik، إلى أن يُكتشف سبب كارثة بوبال. وفى إنستستيوت، على الرغم من أن المصنع توقف عن صنع إيزوسيانات الميثيل، فقد كان يستخدم (٦٠٠٠٠٠) رطل من المتوافر من تلك المادة ويحولها إلى مبيد الحشرات سفين Sevin بمعدل (١١٠٠٠) رطل فى الساعة. وقد أمر حاكم الولاية جاى روكفلر Jay Rockefeller بإخضاع المصنع للمراقبة (٢٤) ساعة يوميًا إلى أن تنفذ إيزوسيانات الميثيل. وتقوم وكالات عشر ولايات باستقصاء سلامة المصانع إلى جانب مسؤولى مكتب وكالة السلامة والصحة. لكن موقف بعض عمال المصنع كان مؤرجحًا، وقال أحدهم: "إننى أكسب (٦٢٠) دولارًا فى الأسبوع ولا أريد الحديث عن الموضوع."

وقد عبر آخرون من سكان إنستيتيوت عن خوفهم الكبير الآخر، وهى أن تسبب مضاعفات مأساة بوبال إغلاق "العم جون" وإنهاء عمل (١٤٠٠) شخص يعملون فيه. ويشير بعضهم إلى أن المنتجات البالغ عددها (١٥٠) التى تصنع فى المصنع فى إنستيتيوت تدخل فى صناعة كل شىء من الشامبو إلى ملمع الأرض، وقد نُقل المبيد سفين بالطائرة إلى مصر فى إحدى السنوات لإنقاذ محصول القطن. ويقول خبراء فى أماكن أخرى أن الضحايا الذين سقطوا فى الهند ما كانوا سيبقون على قيد الحياة أصلاً لولا المواد الكيميائية التى زادت من المؤونات الغذائية وخفضت من الإصابة بالملاريا وحسنت الاحتياطات الصحية. وعند الحكم على مخاطر حوادث المواد الكيميائية مقابل فوائد مثل هذه، تبدو تلك المخاطر مقبولة بدرجة أكبر. ولكن من الواضح أنه يوجد مجال للتحسين فى تخفيضها.

٧٣

عالم العمل غير الكافى*

يكره أشخاص كثيرون عملهم أو يجدون أن هذا الجانب من حياتهم يسبب لهم التحقير والكساح الاجتماعى. وفى الصفحات التالية، يقدم عالم الاجتماع ألفن غولدنر Alvin Gouldner تحليلاً ثاقبًا لكيفية استخدام المنظمات للأشخاص المفيدين لها وتجاهلها للآخرين. ويعرض البحث نقدًا نافذ البصيرة وقاسيًا لهذا الإهدار للحياة البشرية، وما يسببه من المشكلات للأفراد والمجتمع، ويدعونا للتفكير ببعض أهم المبادئ والقيم الأخلاقية الأساسية التى يصطبغ بها عالم الشركات.

ليست جودة العمل فى المجتمع - مثلها مثل عدة مجالات فيه - كما تبدو تماماً. (أو قد تكون المشكلة فى أنها كما تبدو بالضبط.) فعالم العمل هو من أحد جانبيه عالم مألوف من المعانى الدنيوية والمواجهات الروتينية، مطرقة ومنشار، زر ومفتاح، عالم من مزج الأشياء وتجميعها، عالم جنيه وشلن وشراء وبيع، عالم من الإثنين إلى الجمعة - عالم عادى على نحو كامل. هذا من أحد الجانبين، لكن هناك جانبًا آخر.

فى داخل الصدفة المحتواة ذاتيًا، صدفة بحبوحة القوة الصناعية والمعنى الذى يبدو مستقرًا فى ظاهره، يختبئ عالم آخر، عالم داخلى - عالم غير كافٍ. يمكن لنا أن نلمحه فى بعض التعليقات التى تُبدى: يقول صانع الأدوات إن هذا العالم غير الكافى هو "عالم الآلات الغريب فى جوهره".... وهو حسب تعليق مخطط المدن عالم من "المصلحة والطاقة المتبخرتين"، وهو أيضًا كما يؤكد صاحب المحل مكان فيه افتقار إلى "تلك الأشياء التى تجعل من الرجال بشرًا - كرامة معينة، درجة من المساواة، وفوق كل شىء ... احترام الذات". وهو للكثيرين فى المجتمع الصناعى الحديث، ولعضو البرلمان ذو قدر لا يقل عما هو

---

* المصدر: مقتطف من:

"The Unemployed Self" by Alvin Gouldner in *Work*, vol. 2, pp. 346-65, edited by Ronald Fraser (Penguin Books, 1969), copyright © 1967, 1968.

مستخدم هنا بعد الحصول على إذن بذلك.

للعامل فى منجم الفحم، عالم العمل إذن هو عالم من عدم الكفاية البشرية أو من الفشل الذريع فى وسط الانتصار التقنى، عالم من التشوش الفردى فى وسط المخططات التنظيمية المفصلة. إن مقاومة الرجال للعمل فذة وقديمة والشكاوى حولها مألوفة وتقليدية....

فى العالم الصناعى، بما فيه من تقسيم معقد للعمل وتخصصات وظيفية مقيَّدة، ليس هناك رجل مسؤول عن أى شىء، بل هو مسؤول عن إحدى وظائف ذلك الشىء. إننا نشترى أشياء من أشخاص ليس لديهم سوى القليل من المعرفة (أو الاهتمام) بكيفية عملها، ونعهد بصيانتها إلى عمال صيانة لا يعرفون سوى مقدار قليل أكثر من البائعين، وهذه الأشياء لم تصنع فى الأساس من قبل رجل واحد يمكن له أن يراها ويفهمها ككل. وفى الانتقال من اقتصاد يعتمد إلى حد كبير على الزراعة والصناعات اليدوية، يقوم صانع الشىء فيه عادة ببيعه، إلى اقتصاد صناعى وتجارى، أوجدنا جبلاً من الأشياء التى لم يصنعها أى شخص والتى لا يمكن إلا للقلة صيانتها، والتى لا يعرف عنها أى شىء سوى عدد من الأشخاص أقل حتى من عدد القادرين على صيانتها، على الرغم من أنهم محاطون بها يومياً فى المنزل وأماكن العمل. وليس "عالم الآلات الغريب" سوى حالة خاصة من عالم الأشياء الغريب فى المجتمع الصناعى. وبصورة عامة نعرف القليل أو لا نعرف شيئًا عن كيفية عمل هذه الأشياء، ونكتفى بمعرفة ما يفترض أن تحققه، أى بفائدتها المفترضة.

. إذن توجهنا تجاه معظم الأشياء معنى فى المقام الأول بفائدتها، وفى المقام الثانى، حين توافر عدد كبير من الأشياء نختار منها، بتصميمها أو مظهرها أو زخرفها. وفى الإشارة إلى هذا الترتيب لأولويات المقاييس، ليس فى نيتى تحقير المعايير الجمالية، بل مجرد الإيحاء بالموضع الذى تشغله فى المجتمع الحديث. فبالنسبة لمعظمنا، الاعتبارات الزخرفية ثانوية للشؤون المنفعية. ومن المؤكد أن هذا هو السبب فى أنها تعتبر زخرفة ولا تعتبر فنًا. ومقاييس المنفعة مهيمنة وقوية؛ فمفاهيم الفن الحقيقى أو الفن الجميل - المتميز عن الزخارف - تصاغ فى العادة بالرجوع إلى تلك المقاييس، مما يؤدى فى كثير من الأحيان إلى تركيز على الشكل المحض تعبيراً عن وجهة نظر مناوئة. والفن يُعَرَّف بصيغة النفى، فهو ذلك الشىء الذى **لا** يقدم فائدة عملية أو ليس له مغزى مفيد.

فى مراكز هامة واسعة فى مجتمعنا، ولكن بصورة خاصة فى قطاعه الصناعى، ليس المطلوب هو الإنسان. بل بالأحرى الوظيفة التى يؤديها والمهارة التى يؤديها بها ويتلقى

أجره بسببها. وإذا كانت مهارة رجل ما غير مطلوبة، فهو غير مطلوب. وإذا كان من الممكن أن تقوم آلة بأداء وظيفة رجل ما على نحو أكثر توفيراً، فإنها تحل محله. ولهذا على الأقل مضمونان واضحان. أولاً، إن فرص المشاركة الاجتماعية فى القطاع الصناعى مشروطة بالفائدة المعزوة إلى الشخص، ولذلك فمن أجل الحصول على قبول فى ذلك القطاع - وعلى المكافآت التى يأتى بها - لا بد للأشخاص من الخضوع لتعليم وتفاعل اجتماعى يصادقان فى مرحلة مبكرة على شرعية أجزاء مختارة من هؤلاء الأشخاص فقط ويصقلانها، وهى الأجزاء التى يتوقع أن تكون لها منفعة فيما بعد. ثانيًا، بعد أن يُقبَل الأشخاص للمشاركة فى القطاع الصناعى، يجرى تقويمهم ومكافأتهم على أساس الانتفاع بهم بالمقارنة بغيرهم.

وبالطبع فإن كلتا العمليتين لهما نتيجة مشتركة واحدة، ألا وهى أنهما تعملان كآليتين انتقائيتين، فتقبلان بعض الأشخاص وبعض المواهب أو الملكات الفردية، فى حين أنهما فى الوقت نفسه تستبعدان أشخاصاً ومواهب وملكات أخرى، وهكذا فهما تقسمان الأشخاص ومواهبهما بصورة تقريبية إلى مجموعتين: النافعة للمجتمع الصناعى وغير النافعة. وفيما يتعلق بالأشخاص، قد يتألف غير المفيدين من العاطلين وغير الصالحين للتوظيف وكبار السن وغير المهرة والذين لا يمكن الاعتماد عليهم والعنيدين. والقبول والاستبعاد نفسيهما يطبقان إلى حد كبير على خصال الأفراد. ففى البداية إما ألا تكافأ صفات الأشخاص غير المفيدة أو تعاقَب بصورة نشطة إذا تدخلت فى استخدام مهارة نافعة. وبعبارة أخرى، يكافئ النظام ويرعى تلك المهارات التى تعتبر مفيدة، ويكتم التعبير عن المواهب والملكات المعتبرة عديمة النفع. وبهذا يبنى النظام نفسه ويترك طابعه على شخصية الفرد وذاته.

وفى الوقت نفسه، يتعلم الفرد ما يتطلبه النظام، ويتعلم ما هى أجزاؤه غير المطلوبة وغير الجديرة بأى شىء، ويتوصل إلى تنظيم ذاته وشخصيته بشكل ينسجم مع المقاييس المطبقة للمنفعة، وبذل يقلل إلى أدنى حد تكاليف مشاركته بهذا النظام. وباختصار، لا بد من كتم أجزاء كبيرة من أية شخصية أو إضعافها أثناء لعب دور فى المجتمع الصناعى. فكل ما يتصف به رجل ما مما ليست له منفعة سيتم استبعاده بطريقة من الطرق، وبذلك سيتغرب عن قطاع واسع من اهتماماته واحتياجاته وقدراته الخاصة به. وهكذا فكما

يوجد أشخاص عاطلون عن العمل توجد أيضًا ذاتٌ عاطلة عن العمل. هاهنا إذن، فى استبعاد الذات الذى يرعاه نظام صناعى يتوجه نحو المنفعة، يوجد مصدر جوهرى للشعور بحياة ضائعة، وهو شعور مسيطر فى المجتمع الصناعى حتى ولو كان مكتومًا. فالذات المستبعدة، حتى ولو كانت مكتومة، ليست بلا صوت، وهى تجعل احتجاجاتها مسموعة. وكونها تنتقم ممن يخونها يتضح بصورة فيها عدالة شعرية على الرغم من حزنها من خلال الحياة الشخصية لحكيم دراسات الزمن والحركة الزاهد ف. و. تيلر F. W. Taylor الذى أمضى أيامه فى إيجاد كفاءة جهنمية وأمضى لياليه مستنداً ليقف وقد أصابه الأرق والكوابيس بصورة مزمنة.

ومن المشكلات الأساسية التى تواجه مجتمعًا منظمًا حول القيم المنفعية مشكلة معالجة أمر الأشخاص "عديمى الفائدة" وخصالهم العديمة الفائدة والسيطرة عليهم وعليها. وفيما يتعلق بالأشخاص عديمى الفائدة، يمكن ملاحظة إستراتيجيات متنوعة لمعالجة أمرهم. فعلى سبيل المثال، يمكن فصلهم بيئيًا وإقصاؤهم إلى مواقع بعيدة المسافة: فلا يكونون فى مجال رؤية الأشخاص المفيدين على نحو مؤلم. كما يمكن وضعهم فى مستوطنات احتجازية، كما حدث للهنود الأمريكيين، أو يمكن أن ينتهى بهم الأمر إلى العيش فى أحياء خاصة بالأقليات العرقية كما يفعل الزنوج الأمريكيون، أو إذا كانت أحوالهم المادية تتيح لهم ذلك، فقد يختارون العيش فى بيئات لطيفة مثل مجتمعات المسنين فى فلوريدا، أو قد يدرجون فى معسكرات للتدريب الخاص أو إعادة التدريب، كما هو حال جماعة معينة من الشباب الأمريكى الذى يفتقر إلى المهارات، وغالبًا ما يكون من الزنوج، أو هناك أيضًا خيار وضعهم فى السجون أو المصحات العقلية بعد شهادة روتينية من السلطات العدلية أو الطبية.

والتحول إلى دولة رفاهة ينطوى على دور أكبر تلعبه الدولة فى تخطيط إستراتيجيات معالجة أمر عديمى الفائدة وإدارتها. وإلى حد ما، يعنى نشوء دولة الرفاهة أن مشكلة التخلص منهم تتحول إلى مشكلة كبيرة ومعقدة إلى حد لا يمكن معه تركها للسيطرة غير الرسمية من قبل مؤسسات السوق أو المؤسسات التقليدية. وتسعى إستراتيجيات المعالجة التى تتبعها دولة الرفاهية بصورة متزايدة نحو تحويل المرضى والمنحرفين وغير المهرة إلى "مواطنين نافعين" ونحو إعادتهم إلى "المجتمع" بعد قضاء فترة فى

المستشفيات أو فى تلقى العلاج أو الإرشاد أو التدريب أو إعادة التدريب. والتركيز على إعادة تشكيل الأشخاص هو الذى يميز إستراتيجيات معالجة أمر عديمى الفائدة فى دولة الرفاهة عن الإستراتيجيات التى كانت تستخدم قبلها، التى كانت تميل إلى التعامل مع عديمى الفائدة بصورة أساسية عن طريق الحجز أو الإبعاد أو العزل عن المجتمع. وتختلف الإستراتيجيات الجديدة عن القديمة فى أنها على المدى الطويل تمول نفسها بنفسها، إذ إن الهدف هو زيادة ما هو متوافر من النافعين وتقليص أعداد غير النافعين....

وكون العمال فى المجتمعات الصناعية الحديثة يعبرون عن إحساس بحياة ضائعة وخوف من حدوث ذلك يشهد جزئيًا فى رأيى على التخفيف التدريجى لمشكلة الاستغلال - على الأقل فى هذه المجتمعات - وعلى حقيقة أن التوفير المتزايد للاحتياجات الأولية ربما يكون قد أتاح الآن ظهور مشكلة متأصلة فى أعماق نظامنا الاجتماعى، وهى مشكلة عدم الفائدة البشرية، وهى عدم فائدة ليست متولدة عن الأوقات العصيبة فحسب، بل أيضًا أثناء العمل وتولدها الوظيفة نفسها. وبصورة متزايدة تفسح مشكلة الاستغلال المكان لمشكلة عدم الفائدة. ويبدو أن الحقيقة المرة هى أن النزعة القتالية الراهنة لدى الزنوج الأمريكيين ليست ناتجة من تعرضهم للاستغلال بقدر ما هى ناتجة من انعدام فائدتهم المتزايد فى اقتصاد يزداد اعتماده على الآلة باستمرار. ومن الممكن للمرء أن يساوم ويفاوض، وبذلك يؤثر فى شروط الاستغلال وظروفه، ولكن فى وجه الشعور بانعدام الفائدة المتزايد ليس بوسع المرء سوى أن يصبح يائسًا ومتمردًا بصورة مكشوفة. فحين لا يكون الرجال مطلوبين على الإطلاق، حين يكون لديهم شىء قليل فقط أو لا شىء على الإطلاق يمكنهم أن يقدموه ويعتبر مفيدًا؛ حينئذ ليس بوسعهم سوى التحول إلى توليد الأعمال العدائية - وباختصار، إنتاج الاحتجاج ذى التكلفة المتزايدة - لكى يحصلوا على تلبية احتياجاتهم.

وفى المراحل السابقة من التحول الصناعى كانت المشكلة الأساسية للطبقة العاملة هى إنجاز الاحتياجات الأساسية لبقاء الفرد وأيضًا للحفاظ على الأسرة ومن ثم الحفاظ على الدخول الثابتة الضرورية لهذين الأمرين. وبين قطاعات الطبقة العاملة فى الدول الصناعية المتقدمة التى ازدادت دخولها الحقيقية تاريخيًا، يبدو أن ما يبقى فى عدم رضا الطبقة العاملة عن عملها هو أكثر مشاعر السخط جوهرية، وهو شعور الذات العاطلة عن

العمل بضياع الحياة. وإلى هذا الحد تندمج بشكل متزايد مشاعر سخط الطبقة العاملة مع مشاعر سخط الطبقة الوسطى ومجموعة أصحاب الياقة البيضاء اللتين يتزايد طابعهما البيروقراطى. ومن هذه الزاوية إذن يمكن توقع تغير جذرى فى طبيعة النزاعات والتحالفات الطبقية الحديثة.

إن توعك صحة المجتمع الصناعى الحديث - إذن - مستقى من كونه يرتبط بالأشخاص ويدمجهم بصفتهم منافع تفيد فى تأدية وظائف معينة، ومن عدم وجود التزام لديه تجاه مواهبهم واحتياجاتهم إلا بمقدار ما هم مفيدون فى إنتاج أشياء وخدمات يمكن تسويقها. وهذا المجتمع يدفع أجراً لمهارات الشخص ولكن كل شىء آخر فيه أو لديه أو يريده - ضمن سياق إنتاج الأشياء والخدمات - يتم إخضاعه لتوظيف هذه المهارات بكفاءة.

وعلى الرغم من القلق الذى يسببه الشعور بضياع الحياة، فالتعبير عنه - على الأقل من قبل العمال الذين شاركوا فى البحبوحة المتنامية أو الذين كانوا يشغلون وظائف ثابتة - بمشاعر استعطاف ضبابية وليس بهجوم جدلى عنيف. وفى الحالات النادرة التى يمكن فيها التعبير عن ذلك الشعور بالكلمات فهو يُحكَى بما يشبه الاستحياء. وأحد أسباب ذلك هو خوف الكثيرين من رؤية جميع أبعاد المشكلة بشكل واضح. فهم قد يلمحونها، لكن ليست لديهم الثقة بأنه من الممكن لهم تصديق ما يرونه. وفضلاً عن ذلك، لا يوجد إطار مؤسسة أو منظمة يمكن للأشخاص ضمنه أن يعبر أحدهم للآخر بصراحة عن هذه النظرة للعالم الصناعى، وبذلك يمكن لهم إعطاء الشرعية لفكرتهم عن الواقع. فالنقابات فى واقع الأمر تحد مدى ما يمكن بحثه بصراحة حتى بين أعضائها وتقصره على ماله علاقة بالعقود. وهى إلى هذا الحد مشاركة فى هذه العملية القمعية.

والأحزاب الاشتراكية التى تتمتع بأكبر قوة سياسية قبلت إلى حد كبير افتراضات الديكتاتورية الجماعية القمعية، خاصة عندما تصل إلى السلطة وتعادل بين الإنتاجية القومية والقوة والأمن القوميين. لذلك فإن الذات العاطلة عن العمل لا تزال تنزع بصورة كبيرة إلى أن تكون مشكلة اجتماعية كامنة وليست جلية، مشكلة متقرحة لكنها مكتومة، وليست بعد تظلمًا مركزًا ومعلنًا على الملأ. الحياة الضائعة هى السر الكبير الذى يخمنه الجميع ولكن الحرج يمنع الكل من بحثها؛ ولذلك فقد يستمر عدم تأكدهم منها لحسن حظهم. وما يشكل عاملاً أساسيًا فى قمع المشكلة، أولاً أن الناس يشعرون فى كثير من

الأحيان أن الحال كان على هذا الشكل دائماً، وأنه لا يمكن القيام بشيء كثير تجاهها الآن أو في المستقبل، وأنه من الأفضل عدم متابعة ما ليس له حل؛ وثانياً الشعور الإضافى بأن الترتيبات المنفعية التى تقزّم حياتهم هى فى جوهرها مشروعة على نحو ما. وفى كثير من الأحيان اليوم ليس بإمكان الأشخاص أن يتخيلوا الأمور قد تسير على نحو مختلف أكثر مما كان بإمكان أعظم فلاسفة العصور القديمة تخيل عالم بلا عبيد. وبعبارة أخرى، معظم العمال يؤمنون بصحة الترتيبات التى تضيّع حياتهم....

الجزء الثالث

حالات وتمارين

صممت مواد هذا الجزء خصيصاً للمساعدة فى تطوير مهارات فى التحليل التنظيمى. والتمارين تدعو المرء للتمعن فى التجربة الشخصية بطريقة غير معتادة. وتقدم الحالات تفاصيل حول حوادث ومواقف تنظيمية قابلة لتفسيرات متعددة. هل بإمكانك أن "تقرأ" مغزى المعلومات التى تقدمها هذه الحالات وتطور على سبيل المثال تقويماً عاماً يتبع الخطوط التى يبحثها الفصل العاشر من **صور المنظمة** *Images of Organization*؛

وفى كتابة الحالات ركزت على إيصال معلومات وأفكار جوهرية بطريقة واضحة ومباشرة. ومعظمها لا يتعدى بضع صفحات، لكنها تصل إلى لب القضايا والمشكلات الكبرى. وقد تم إخفاء هوية جميع المنظمات التى يرد ذكرها فى الحالات بصورة كاملة. وبعض الحالات مبنى على حوادث جرت فى الشركات الخمسمائة التى انتقتها مجلة **فورتشن** *Fortune* وبعضها الآخر مبنى على شركات أصغر. لكن شكل عرض الحالات لا يتغير، فهو معلومات جوهرية حول أحداث حقيقية مرشحة ومعروضة فى سياق موقف يسهل فهمه. وتوضح الحالات ديناميكيات تنظيمية هامة توجد فى كثير من أنواع المنظمات المختلفة فى قطاعات اقتصادية مختلفة. وبتعلم كيفية تحليل هذه الحالات، يمكن للمرء أن يطور نظرات ثاقبة هامة إلى حياة المنظمات بصورة عامة.

٧٤
كرة القدم الأمريكية
حالة منظمة آلية

هذا تمرين لعشاق الرياضة.

راقب مباراة فى كرة القدم الأمريكية وحاول فهم المبادئ التنظيمية التى تنظِّم المباراة من خلالها. على سبيل المثال:

١ – ما هى الطرق التى تتضح فيها مبادئ نظرية الإدارة التقليدية ونظرية البيروقراطية فى تنظيم الفريق؟

٢ – ما هى الطرق التى تنطبق بها مبادئ تيلر Taylor الخمسة فى الإدارة العلمية (**صور المنظمة**، ص ٣٠)؟ حدد أكبر قدر ممكن من التفاصيل.

٣ – إلى أى حد يتصف تنظيم الفريق بأنه "سياسى"؟

٤ – إلى أى حد وبأى الطرق يمكن فهم الفريق على أنه نوع من ثقافة الشركات؟

٥ – إلى أى حد يمكن فهم الفريق على أنه نظام للتعلم؟

٦ – ما هى الأفكار الأخرى عن المنظمات التى تعتقد أن من الممكن تطبيقها؟

٧٥

فيلم الأزمنة الحديثة لتشارلى تشابلن

شاهد أول ١٣,٥ دقيقة من الفيلم.

عامله وكأنه حالة للدراسة ينبغى أن "تُقرأ" وتحلل، ثم تناول الأسئلة التالية:

١ - كيف "تَقرأ" الرسالة الرئيسية التى يحاول تشابلن Chaplin وزملاؤه إيصالها؟

٢ - ما هى مبادئ التنظيم الرئيسية فى المنظمة التى يعمل تشابلن لحسابها؟

٣ - ما هى العناصر المتوازية التى تجدها بين الموقف الذى يقدمه فيلم **الأزمنة الحديثة** والمشاريع التصنيعية الحديثة؟

٤ - هل تعتقد أن المنظمات الحديثة تعلمت الدروس المقدمة فى هذا الفيلم؟

٧٦

النسر للصَّهر*

تقوم شركة النسر للصهر Eagle Smelting Company بعدد من عمليات الصهر والتكرير في مواقع مختلفة في أرجاء أمريكا الشمالية. وتقوم الشركة عادة بشحن منتجها النهائي - وهو قوالب الألمنيوم من مختلف النوعيات - بصورة مباشرة من المصاهر إلى الزبائن، وهم أرباب الصناعات الثقيلة في أنحاء العالم.

ويقع مَصْهر الشركة في نورثتاون Northtown خارج بلدة صغيرة ذات ميناء على ساحل المحيط الهادي. وتحمل المواد الخام بالسفن إلى المرفأ، ويتم إنزالها على رصيف الشركة المرتبط بالمصهر بخط سكة حديدية خاص. وينقل الخط الحديدي المواد الخام إلى المصهر، حيث تتم معالجتها وتعاد إلى الرصيف على شكل منتجات نهائية وتُشحن. وأي عطل في خط السكة الحديدية يشكل مسألة بالغة الخطورة، إذ يمكن أن يحدث اضطراباً في جدولي الإنتاج والشحن معًا. كما أن أسطول الشركة من العربات البرية هام أيضًا لعمل المصهر، وهي عربات تجري معظم صيانتها ضمن الموقع. ولكي تؤمن الشركة إصلاح جميع هذه الآلات لديها طاقم من الميكانيكيين الموظفين بدوام كامل، وورشة آلات فيها معدات جيدة، قادرة على صنع معظم قطع الغيار المطلوبة.

مدير المصنع هو دون ماكري Don Macrae وهو مهندس محترف يبلغ من العمر (٥٣) عاماً، ويعمل في الشركة منذ (٢٤) عاماً، وكان مهندس المصنع لمدة أربع سنوات قبل تعيينه مديراً له.

ومهندس المصنع الحالي هو جون هولت John Holt، وهو أيضًا مهندس محترف. ويبلغ هولت من العمر (٣٦) عاماً، ويعمل مع شركة النسر منذ (١٣) عاماً. وقد نقل إلى مصهر نورثتاون حين أصبح ماكري مديراً قبل سنة ونصف.

وهولت مسؤول عن جميع النشاطات المتعلقة بالهندسة في نورثتاون، ولذلك له ارتباط بمهام متنوعة في المصنع وفي موقع البلدة القريب. وأحيانًا يضطره عمله إلى الذهاب أبعد من ذلك. وإحدى مسؤولياته ورشة آلات المصنع، لكنه لا يمضي فعليًا سوى جزء ضئيل من وقته فيها.

* المصدر: مأخوذ مع التعديل من حالة "شركة المرتفعات والجزر The Highlands and Islands Company" ذات الأصل غير المعروف والتي كتبها كاتب مجهول.

ومراقب الورشة هو إد سميث Ed Smith المعلم الميكانيكي. وهو يرأس ثلاثة متدربين، وستة عمال أنصاف مهرة، وخمسة ميكانيكيين مؤهلين تأهيلاً كاملاً. ودوام الورشة هو الدوام النهاري العادي، باستثناء الأوقات التي يصبح فيها العمل الإضافي ضرورياً. وطلبات الأعمال تسلَّم عادة إلى الورشة من قبل رؤساء الأقسام، وفي كثير من الأحيان تدعم الرسوم أو قوائم المواصفات تلك الطلبات. ويوزع سميث المهام كل يوم، ولكن العمل نفسه لا يتطلب في العادة أكثر من حد أدنى من الإشراف.

وفي صباح يوم جمعة مشمس في شهر حزيران (يونيو) بدأت الأحداث في نورثتاون بداية سيئة. فقد تعطلت قاطرة المصهر وهي تنقل "طلبًا سريعًا" إلى الرصيف. وأُبلغ العطل إلى قبطان الرصيف لوك هاردي Luke Hardy، في حين كان يغادر المكان في طريقه إلى "الاجتماع الصباحي،" وهو اجتماع يومي قصير مع مهندس المصنع لبحث المشاكل التشغيلية الروتينية ومعالجتها. وقد طرح هاردي الموضوع على الفور حين بدأ الاجتماع. وأدرك هولت لدى سماع التفاصيل أن من الضروري تصنيع قطعة غيار، ووعد بأن يتم تسليمها بحلول الساعة ١:٤٥ بعد الظهر. وكان معنى هذا التوقيت أنه بعد إعطاء المجال لتركيب القطعة، ستعود القاطرة إلى العمل في وقت يتيح لها الوصول قبل موعد الشحنة الأخيرة في ذلك اليوم.

وتطلب هذا الترتيب العمل بسرعة، لكن هولت كان واثقًا من أن هدفه سيتحقق رغم أن صنع القطعة المطلوبة انطوى على بعض المشكلات الخاصة. فالمخرطة الخاصة التي يحتاجها صنع القطعة كانت قد أصبحت مؤخراً غير مضمونة، إذ على الرغم من أنها تعمل جيداً حين تشغيلها بعدد قليل من الدورات في الدقيقة، إلا أنها تهتز بشدة حين تشغيلها بالسرعة العادية أو بسرعة مرتفعة. وهذا الاهتزاز جعل الدقة في العمل صعبة، وكان هولت يخشى أن يؤدي في وقت قريب إلى تخريب الآلة نفسها. وكان من المفترض أن يزور ممثل الشركة الصانعة الذي يقوم بالصيانة المصهر في الأسبوع التالي لإصلاح المخرطة، وكان أمل هولت ألا يضطر لاستعمالها حتى ذلك الحين. لكنه شعر أن من الممكن القيام بالعملية بصورة مُرضية بسرعة بطيئة دون تعريض الآلة للخطر، ولذلك لم يذكر هذه المشكلة خوفًا من إطالة الاجتماع.

وبما أن المهمة كانت عاجلة، فقد قرر هولت أن يترك الاجتماع في وقت مبكر، وتوجه على الفور إلى ورشة الآلات لبدء العمل بها. وكان سميث مشرف العمال قد أنهى توزيع العمل اليومي، وتوجه إلى إدارة الرواتب للنظر في شكاوى من الميكانيكيين بأن الحسميات

من رواتبهم من أجل خطة المعاشات فى الشركة تجاوزت الحد المعقول. ولعلمه بأن من الأرجح أن يطول غياب سميث، قرر هولت أن العمل الذى يقوم به لى كيرتس Lee Curtis، وهو أحد الميكانيكيين الكبار، لم يكن عاجلاً، وعهد بالمهمة إلى كيرتس.

وكان كيرتس ميكانيكيًا كامل التأهيل وواحداً من أكثر الرجال خبرة ومهارة فى الورشة، وفى إحدى المرات نُظر فى تعيينه مشرفًا على ورشة الآلات. لكن كلا من ماكرى وهولت فضَّلا إد سميث، وهو ميكانيكى ممتاز آخر يبلغ من العمر (٤٨) عاماً وأصغر من كيرتس ببضع سنوات. وفى البداية انزعج كيرتس من ضياع فرصة الترقية، لكن سرعان ما بدا عليه الاستقرار وقبول الوضع.

وحين عهد هولت بالمهمة ذات الأولوية إلى كيرتس، ذكر له بالتحديد أنه ينبغى تشغيل الآلة بسرعة منخفضة. وكان كيرتس يعرف الآلة جيداً، وفى الواقع قام هو بالإبلاغ عن المشاكل فى تشغيلها قبل أسبوعين. لذلك كان هولت واثقًا تمامًا من قدرة كيرتس على القيام بعمل ممتاز كما سبق له أن نفذ الكثير من "عمليات الإنقاذ" الأخرى فى الماضى.

وبعد إعطاء التعليمات إلى كيرتس، غادر هولت ورشة الآلات للقيام بمهامه الأخرى. وفى معظم الأسابيع كانت مهماته يوم الجمعة تتضمن ذهابه إلى نورثتاون، حيث كان من عادته أن يمر بالبنك لإيداع شيك راتبه الأسبوعى، وأن يقوم أحيانًا بشراء بعض الأشياء لعطلة نهاية الأسبوع. وكان يشعر بأن له الحق فى القيام بذلك لأنه كثيراً ما كان يبدأ العمل مبكراً ويعمل إلى وقت متأخر فى المساء دون تسجيل ساعات عمل إضافية حين يستدعى عمله ذلك.

وفى وقت متأخر من الصباح، توقف ماكرى لزيارة ورشة الآلات أثناء إحدى جولاته المتكررة فى أرجاء المصهر. وحين وجد أن كيرتس يعمل فى صنع قطعة غيار القاطرة توقف فى موقع كيرتس ووجده يشغل الآلة بسرعة منخفضة.

سأله ماكرى: "أين رئيسك؟"

قال كيرتس: إنه لا يدرى.

"وأين السيد هولت؟"

وأجاب كيرتس إنه لا يدرى ذلك أيضاً. ودمدم ماكرى بشىء غير مسموع وطلب من كيرتس الإسراع فى عمله وانطلق بسرعة إلى مكتبه.

عاد هولت إلى ورشة الآلات بعد حلول الظهر بفترة قصيرة وتوجه إلى سميث، الذى كان بعد زيارته لإدارة الرواتب وقيامه بجولة سريعة فى الورشة قد توجه إلى مكتبه لإنجاز بعض الأعمال الورقية المتراكمة. قام هولت بشرح المشكلة بالنسبة للقاطرة، وقرر الرجلان بعد محادثة قصيرة زيارة كيرتس فى موقع عمله لمعرفة مدى تقدمه فى المهمة. وكانت المخرطة تهتز بشدة وتصدر صوت نحيب مزعج. وكان من الواضح أن القطعة التى يصنعها كيرتس لن تفى بالمواصفات المطلوبة.

وقال هولت بغضب شديد: "أنت تعرف أنه لا ينبغى تشغيل المخرطة بهذه السرعة. لقد أفسدت المهمة عمداً، وأنت مفصول." والتفت إلى المراقب وطلب منه اتخاذ ترتيبات دفع مكافأة نهاية الخدمة لكيرتس، وتكليف شخص آخر بالمهمة ذات الأولوية.

وبعد دقائق بحث سميث عن هولت وأخبره أن قيامه بفصل كيرتس غير مبرر.

قال المراقب مفسراً ما حدث: "لقد أسرع فى عمله لأن ماكرى أمره بذلك. وهو يقول إن ماكرى هو الرئيس، وأنه قام بما طُلب منه."

وحين سمع هولت هذا التفسير توجه إلى مكتب ماكرى واندفع داخلاً دون أن يطرق الباب، وصاح: "إن ورشة الآلات هى منطقة تحت مسؤوليتى، وبإقحام أنفك هذا الصباح، أفسدت مهمة مستعجلة تتعلق بقطعة غيار القاطرة، ويحتمل أنك فوق ذلك خربت مخرطة باهظة الثمن. إذا كانت هذه طريقتك فى إدارة الأمور، فإننى أستقيل."

وأجاب ماكرى وهو يصيح أيضاً: "أنت على حق، فمسألة القاطرة كانت مهمة ذات أولوية قصوى، فما السبب أنك لم تقم أنت أو سميث بالإشراف عليها؟ هل كان هناك خطر فى أن تتدخل فى أمورك الشخصية؟ إننى أعرف روتينك المعتاد صباح الجمعة! واستقالتك مقبولة."

سؤال للمناقشة:

١ – كيف تفسر الموقف الذى تصفه هذه الحالة؟

٧٧
زيارة لمكدونالد

كان بوب Bob وزوجته جان Joan متجهين بسيارتهما إلى مقاطعات ماريتايم The Maritimes لقضاء إجازتهما الصيفية. الوقت هو صباح متأخر، وهما على طريق نوفا سكوشا Nova Scotia السريع متجهان إلى جزيرة رأس بريتون Cape Breton Island. المناظر جديدة ومثيرة، وبيتهما يبدو على بعد مسافة طويلة جداً.

حان وقت الظهر، لذلك يقرران تناول غداء سريع فى البلدة التالية التى يصلان إليها. وبناء على ذلك فإنهما يخرجان من الطريق السريع بعد بضعة أميال، ويتساءلان أى مكان سيقصدان. لكنهما يجدان الجواب على سؤالهما تقريباً فى اللحظة نفسها التى يُطرح فيها، ففى أسفل منحدر الخروج من الطريق تواجههما لافتة مألوفة: قوس ذهبى فوق خلفية حمراء. وتقول اللافتة: "مكدونالد McDonald على طول، بعد ميل واحد."

مكدونالد! هامبرجر! بطاطا مقلية! يقول بوب: "لم لا نأكل فى مكدونالد؟ ففى الواقع لا نعرف أى مكان آخر نذهب إليه، ولا نوعية الطعام لديهم."

وتوافق جان: "أكيد. وسأرحب بساندويتش هامبرجر بالجبن جيدة، بل وربما ساندويتش بيج ماك Big Mac.

بعد حوالى ميل يوجد مجمع أسواق مغطى كبير، وفى الطرف البعيد من ساحة المواقف تبدو الأقواس الذهبية ومطعم مكدونالد بوضوح.

يدخل بوب وجون المطعم ويتوجهان إلى الممر المتوسط بين صفوف متماثلة من الموائد النظيفة نظافة تامة، ويفحصان قائمة الطعام الموضوعة إلى الخلف فوق منضدة الخدمة. وهى القائمة نفسها تماماً كما هى فى بلدتهما! لذلك يختاران ما يريدانه بسرعة ويقتربان من المنضدة.

تسأل الفتاة الواقفة خلف المنضدة وهى تبتسم لهما: "ما الذى يمكننى تقديمه لكما؟"

"اثنان ساندويتش بيج ماك، واثنان بطاطا حجم صغير، واثنان شراب الجذور الغازى حجم كبير."

تدخل الفتاة الطلب فى صندوقها المالى، وترفع رأسها وتسأل: "هل تريدان شيئًا آخر يا سيدى؟"

ينظر بوب إلى زوجته التى تهز رأسها بالنفى، ثم يقول: "كلا! شكرًا على كل حال."

وبدون أى ارتباك تضرب الفتاة مفتاحًا من مفاتيح صندوقها المالى لجمع السعر وتذكر المبلغ بصوت واضح. يعطيها بوب ورقة بعشرة دولارات.

تقول وهى تعد النقود المتبقية "عشرة دولارات" وتعطى المبلغ لبوب قبل أن تضع الفاتورة فى درج الصندوق. وبعد تسليم باقى المبلغ، تلتفت لتحضير الطلب.

فى هذه الأثناء كانت جان تراقب العاملين الآخرين فى المطعم وهم يقومون بمهامهم المختلفة – أحدهم يخرج دفعة جديدة من البطاطا من زيت القلى، وآخر يضع الساندويتشات فى الصناديق المخصصة لها، وثالث يجرى من طاولة إلى طاولة ويقوم بتنظيفها.

تعلق قائلة: "من المؤكد أنهم على درجة عالية من الكفاءة."

يبتسم بوب ويقول: "إنهم مدربون ليكونوا بهذا الشكل. لقد عملت فى أحد مطاعم مكدونالد فى صيف أحد الأعوام عندما كنت فى الجامعة. أتدرين: لقد حولونى إلى طباخ كفء. بالطبع لم أبدأ العمل بصفة طباخ، فعلى المرء أن يترقى ليصل إلى ذلك."

تهز جان رأسها غير مصدقة: "لكن لا أمل فيك أبدًا فى أعمال المطبخ."

"نعم، لكن سر نجاحهم يكمن فى أنهم يعدون كل شىء مسبقًا للعامل. فأقراص اللحم مصنوعة مسبقًا، وجميعها بالحجم نفسه كيلا يضطر للتخمين. كما توجد ساعة توقيت يشغلها كى يستغرق طبخ الأقراص الزمن المطلوب بالضبط. وأى شخص يمكنه القيام بالعمل." وفى مخيلته، يرى بوب من جديد المطبخ الذى كان يعمل طباخًا فيه، وزملاؤه ينتظرون خروج أقراص اللحم من المشواة لكى يتم تتبيلها بالكمية والخلطة الصحيحتين تمامًا من التوابل والبهار، ووضعها داخل الخبز وحملها إلى العاملين وراء منضدة الخدمة. ويدمدم مخاطبًا نفسه: "ما بين مائة وسبعين إلى مائة وثمانين ساندويتشًا لكل جالون."

"ماذا؟"

يبتسم بوب: "لقد قلت "ما بين مائة وسبعين إلى مائة وثمانين ساندويتشًا لكل جالون." هكذا يجب توزيع كمية صلصة بيج ماك الموجودة فى مرطبان واحد. دعينى أتذكر ... أربعة وعشرون إلى ثمانية وعشرين ساندويتشًا لكل رطل من الخس. مائة وإحدى عشرة

إلى مائة وخمس وثلاثين شريحة لكل رطل من المخلل. أما الخردل فقد كان من الصعب التحكم به – وكان لدينا الحرية لتوزيع جالون واحد على أى عدد يتراوح ما بين أربعة آلاف ومائتين وسبعة آلاف وأربعمائة ساندويتش. هل تعرفين أن هناك كتاباً كاملاً من الأنظمة فى مطاعم مكدونالد؟ وهذا الكتاب يوفر جميع المعلومات والتفاصيل المطلوبة ليقوم المرء بإدارة أحد مطاعم الشركة. وأعنى كل شىء بلا استثناء. بل إن الدليل يخصص للمطعم مهمة ينبغى القيام بها فى كل يوم من أيام السنة. ٢٥ تموز (يوليو): قم بتنظيف آلة تقشير البطاطا. ٢ نوفمبر (تشرين الثانى): تأكد من سريان عقد إزالة الثلج. ٧ نيسان (أبريل): أعد طلاء مواقف صف السيارات. بالطبع أنا لا أتذكر التواريخ بدقة، ولكن تلك هى الفكرة العامة."

عند هذه النقطة تقوم العاملة بتحضير الشراب الذى طلباه. يقول بوب: "راقبيها: ستملأ الكوب بالثلج إلى نقطة انتهاء القوسين على جانبى الكوبين."

وهذا بالضبط ما تفعله العاملة.

تسأل جان: "كيف عرفت؟"

"المسألة سهلة، فهذا مذكور فى الدليل. وأنا أعرف كيف تم تدريب هذه الفتاة على سبيل المثال. أولاً اصطحبوها فى جولة فى المطعم، ثم شاهدت بعض أشرطة الفيديو التى تبين كيفية القيام بالمهام التقليدية فى مكدونالد، ثم تعمل مع أحد المدربين لمدة حوالى عشر ساعات. والآن قد تكون موضع تجربة فى منطقة العمل هذه، أى الخدمة على المنضدة. وبعد انقضاء شهرين، إذا حازت على تقويم جيد يمكنها الارتقاء إلى منطقة عمل أخرى."

تضحك جان وتقول: "إنك تعطى الانطباع أن كل شىء مخطط بدقة حقًا."

يجيب بوب: "أنت على حق. فى كل منطقة عمل مجموعة من المهام محددة بدقة، وعلى العامل معرفتها جميعًا قبل أن يتحول إلى المنطقة التالية. وبالطبع يجرى تقويمه فى كل منطقة من حيث الكفاءة، ومن حيث الأسلوب والمظهر وما إلى ذلك. وفى نهاية المطاف، بعد إتقان عمل جميع المناطق، يرتقى العامل إلى مدرب، ثم إلى مدير بدوام جزئى، ثم إلى مدير متدرب، إلى آخره."

وتسأل جان: "حسن إذن، ما هى منطقة العمل هناك؟" وتشير إلى مكان ينهمك بالعمل فيه مراهق حسن المظهر، قد يكون طالباً فى الإعدادية أو الثانوية.

"هذه منطقة الخبز، والشخص الذى يعمل فيها يضع الخبز فى جهاز التحميص، والذى بالمناسبة له معايير آلية للتأكد من نضج الخبز بالقدر المناسب. وحين تنتهى دفعة من الخبز، يأخذها إلى منطقة وضع التوابل."

تقول جون بإقرار: "لقد حازوا على إعجابى. لا بد أن من الصعب التأكد من قيام جميع هذه المناطق بإنتاج الكمية الصحيحة من قطع الخبز أو الساندويتشات أو أى شىء آخر فى الوقت المناسب تماماً."

ويشرح بوب لها: "إن هذه مهمة المدير. فعليه التأكد من سير العمل وفقًا للخطة."

والآن يتم إدخال ما طلباه فى الكيس الذى كانت عاملة المنضدة قد هيأته من قبل ليكون جاهزاً فى تلك اللحظة. ويوضع فيه الساندويتشان كل منهما فى غلافه المميز. وفوقهما كيسان من البطاطا المقلية ممتلئان إلى المستوى نفسه بالضبط. وأخيراً يوضع الشراب، ويتم طى الكيس طية مزدوجة. وتقول الفتاة العاملة عند المنضدة وهى تعطى الكيس لبوب وتبتسم له ولزوجته ابتسامة عريضة صادقة: "شكراً لكما. شرفونا مرة أخرى."

وتسأل جان وهما يغادران المطعم: "هل يذكر الدليل أن عليها طى الكيس مرتين؟"

يجيب بوب: "بالتأكيد. لقد اتضحت الصورة لك."

تنظر جان إلى ساعتها وهما يدخلان السيارة. لقد استغرق الأمر كله دقيقتين. وخلال هاتين الدقيقتين نسيت تماماً أنها تبعد عن بيتها ألف ميل، فالمطعم الذى دخلاه كان مألوفاً إلى حد كبير.

سرعان ما يعودان إلى الطريق السريع ورائحة الطعام الساخن تملأ السيارة. ويبدأ بوب فى التهام ساندويتش بيج ماك الذى طلبه، ويقول وهو راض: "ممتاز فى كل مرة!"

أسئلة للمناقشة:

١ - ما هى الأساليب التى يشبه فيها أحد مطاعم مكدونالد الآلة؟

٢ - ما السبب فى نجاح الشركة بهذا الشكل فى اعتقادك؟

٣ - هل هناك نقاط شبه فى التنظيم بين مكدونالد وأنظمة امتيازات المحلات الأخرى؟ هل يمكن لنا البدء بتعميم طريقة تصميم امتيازات المحلات؟

٧٨

الحكم على درجة المواءمة بين المنظمة والبيئة

من الممكن تحليل كثير من الحالات فى هذا الجزء من الكتاب الإثرائى باستخدام الطريقة التوافقية التى ورد بحثها فى المورد ٣٢ .

ويمكن استخدام الصفحة التالية مخططًا لتحليلك.

الحكم على درجة المواءمة



١ – ما مدى استقرار بيئة المنظمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢ – ما نوع الإستراتيجية المستخدمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣ – ما نوع التقنية المستخدمة؟*

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤ – ما هى الحوافز الرئيسية للموظفين؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥ – كيف هو الهيكل التنظيمى للمنظمة؟

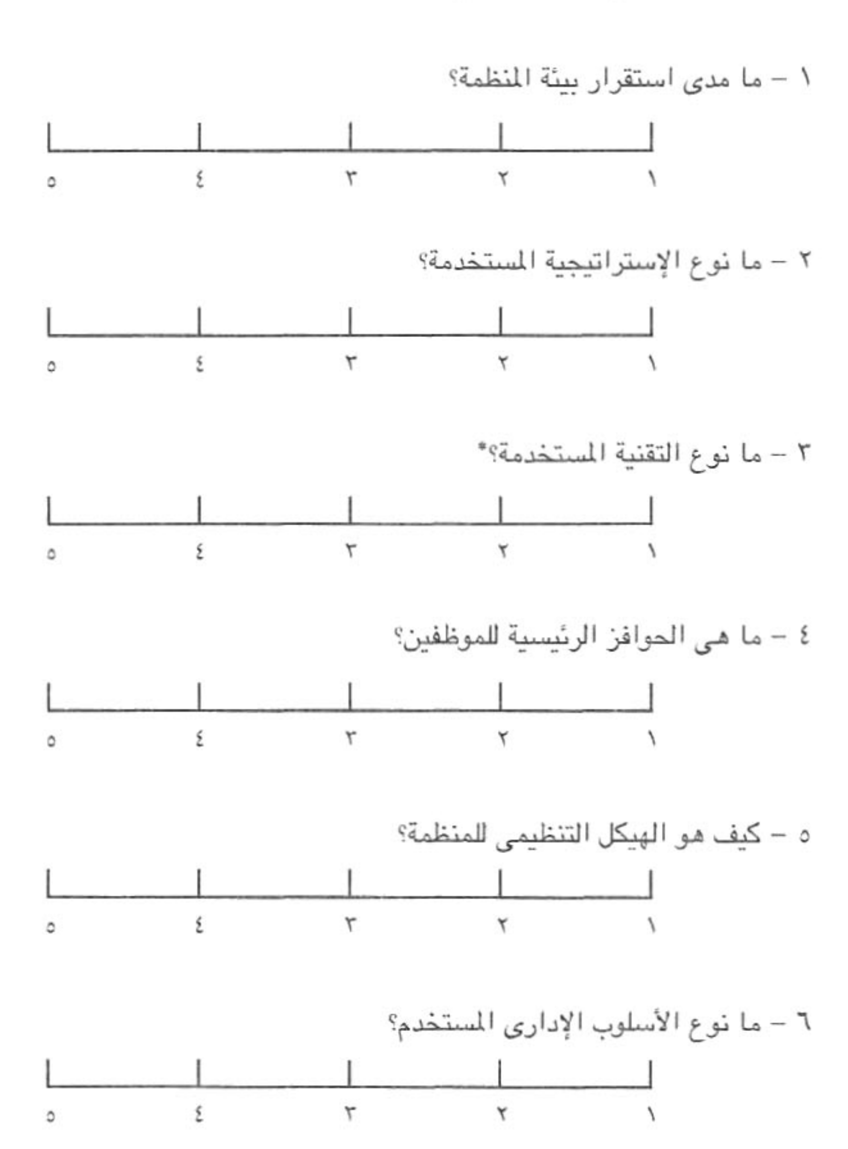
١ ٢ ٣ ٤ ٥

٦ – ما نوع الأسلوب الإدارى المستخدم؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

*يجب تطبيق هذا التحليل على كل من الإدارات أو المجمعات الأخرى الرئيسية ضمن المنظمة.

عيِّن تحليلك على الجدول التالي:



١ – ما مدى استقرار بيئة المنظمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢ – ما نوع الإستراتيجية المستخدمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣ – ما نوع التقنية المستخدمة؟*

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤ – ما هى الحوافز الرئيسية للموظفين؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥ – كيف هو الهيكل التنظيمى للمنظمة؟

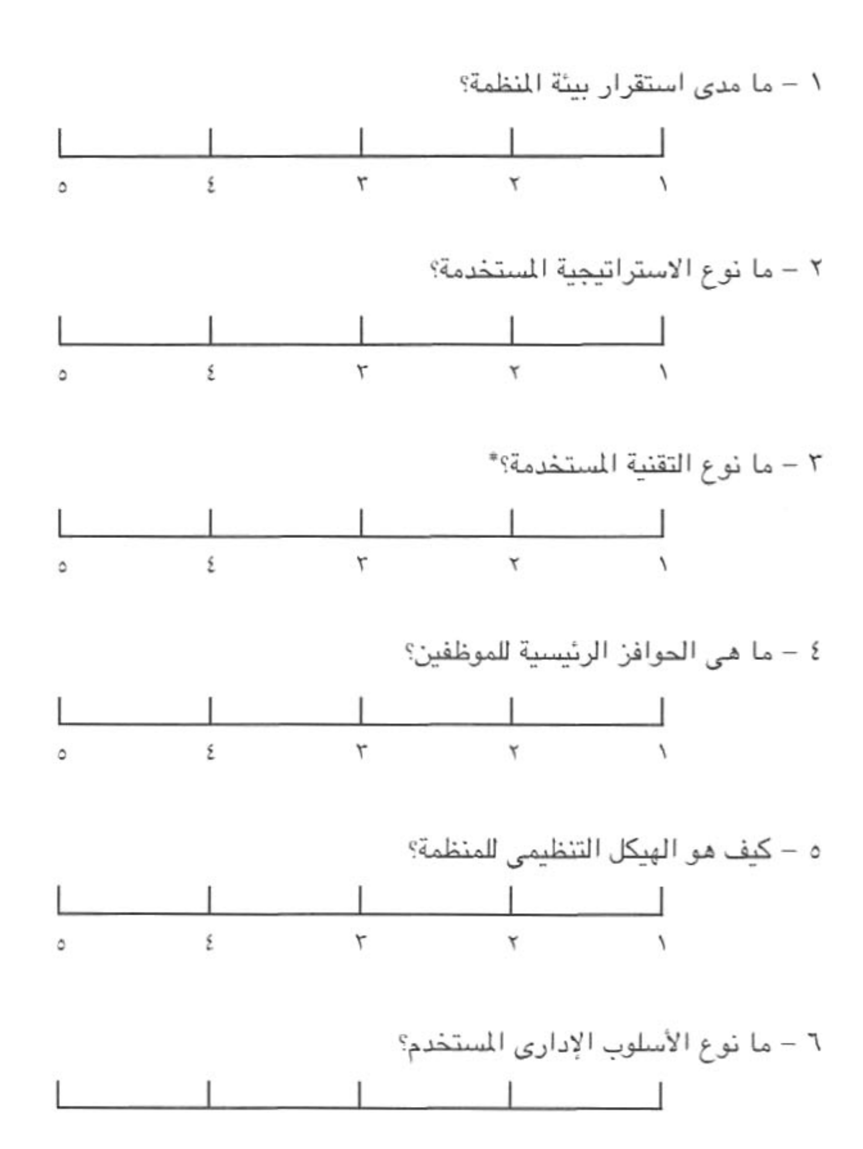
١ ٢ ٣ ٤ ٥

٦ – ما نوع الأسلوب الإدارى المستخدم؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

*يجب تطبيق هذا التحليل على كل من الإدارات أو المجمعات الأخرى الرئيسية ضمن المنظمة.

عيِّن تحليلك على الجدول التالى:



١ – ما مدى استقرار بيئة المنظمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢ – ما نوع الاستراتيجية المستخدمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣ – ما نوع التقنية المستخدمة؟*

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤ – ما هى الحوافز الرئيسية للموظفين؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥ – كيف هو الهيكل التنظيمى للمنظمة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٦ – ما نوع الأسلوب الإدارى المستخدم؟

*يجب تطبيق هذا التحليل على كل من الإدارات أو المجمعات الأخرى الرئيسية ضمن المنظمة.

٧٩

التوأمان المتناقضان ظاهريًا
أكمى وأوميغا للإلكترونيات*

الجزء الأول

فى عام ١٩٥٥ قام أحد الصناعيين فى كليفلاند بشراء شركة المنتجات التقنية Technological Products فى بلدة إيرى Erie بولاية بنسلفانيا. ولم يكن لدى الشركة المشترية أى اهتمام بقسم الإلكترونيات فى شركة المنتجات التقنية، وقامت فيما بعد ببيع مصنعين يصنعان لوحات دارات كهربائية مطبوعة إلى اثنين من المستثمرين. وأطلق على أحد المصنعين، وهو فى بلدة ووترفورد Waterford القريبة فى بنسلفانيا، اسمًا جديدًا هو أكمى للإلكترونيات المتحدة .Acme Electronics, Inc. وأطلق على المصنع الثانى، الواقع ضمن حدود بلدية إيرى، اسم أوميغا للإلكترونيات المتحدة .Omega Electronics, Inc. وأبقت شركة أكمى على إدارتها الأصلية وقامت بترقية مديرها العام إلى منصب رئيس. ووظفت أوميغا رئيسًا جديدًا كان مديرًا لمختبر كبير للإلكترونيات وقامت بترقية عدد من الموظفين الموجودين داخل المصنع.

وفى حالات كثيرة تنافست أكمى وأوميغا للفوز بالعقود نفسها. كما استفادت كلتا الشركتين، بصفتهما شركتين مقاولتين من الباطن، من ازدهار تجارة الإلكترونيات فى أوائل الستينيات من القرن العشرين، وتطلعت كل منهما إلى مستقبل من النمو والتوسع. وقد حققت أكمى مبيعات سنوية بمقدار عشرة ملايين دولار وبلغ عدد موظفيها ٥٥٠ شخصًا، وبلغت مبيعات أوميغا ثمانية ملايين دولار ووصل عدد موظفيها إلى ٤٨٠ شخصًا. وبصورة ثابتة كانت أكمى أكثر فعالية من أوميغا وحققت بانتظام أرباحًا صافية أكبر، وكان هذا سببًا فى شعور إدارة أوميغا بالغم والكدر.

---

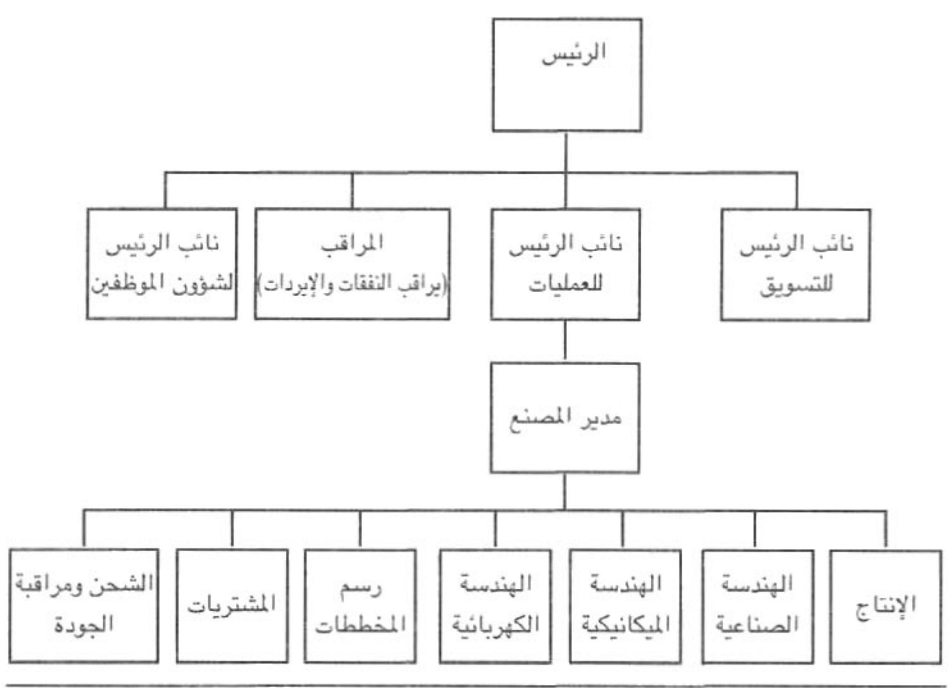
* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

- THE DYNAMICS OF ORGANIZATION THEORY: ENVIROMENTAL IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (2nd edition), by John F. Veiga and John N. Yanouzas; pp. 120-25.

داخل أكمى:

وقد عزا جون تايلر John Tyler رئيس شركة أكمى الفعالية الأكبر التى تحققها شركته لقدرة مديريه على إدارة الشركة بنظام وانضباط كبيرين. وأوضح أنه حافظ على الهيكل الأساسى الذى طورته شركة المنتجات التقنية لأنه كان على أعلى مستوى من الكفاءة لتصنيع الدارات المطبوعة وتجميعها بكميات كبيرة. وكان تايلر على ثقة من أن منافسة شركته لم تكن لتستطيع البقاء لولا أن الطلب كان على هذا القدر من الضخامة. وقال: "فى الواقع، تمكنا من الفوز على أوميغا بصورة منتظمة فى الحصول على العقود التى تحقق أعلى الأرباح." ويظهر الهيكل الأساسى التنظيمى فى الشكل (٧٩-١). وكان الناس بصورة عامة راضين عن عملهم فى أكمى، لكن بعض المديرين أعربوا عن رغبتهم فى أن يكون لهم هامش أكبر فى التصرف فى عملهم. وقد وصف أحد المديرين رئيس الشركة بأنه "فرقة موسيقية مؤلفة من رجل واحد." وقال: "مع أننى أحترم قدرة جون، إلا أننى فى بعض الأحيان أتمنى لو كنت مطلعًا بشكل أفضل قليلاً على ما يجرى."

الشكل (٧٩-١) الهيكل التنظيمى لشركة أكمى للإلكترونيات



داخل أوميغا:

لم يكن جيم رولز Jim Rawls رئيس شركة أوميغا يؤمن بالمخططات التنظيمية. كان يشعر أن لدى منظمته أقسامًا مشابهة للأقسام فى أكمى، لكنه اعتقد أن المصنع صغير إلى درجة أن المخططات التنظيمية وما يشابهها من أشياء لا تحقق سوى وضع حواجز مصطنعة بين المتخصصين الذين ينبغى أن يعملوا معًا. لم تكن المذكرات المكتوبة مسموحًا بها، وذلك حسب تعبير جيم على اعتبار أن "المصنع من الصغر بحيث أنه إذا أراد الأشخاص التخاطب فيمكنهم أن يزور أحدهم الآخر ويناقش الأمور معه. وقد اشتكى أعضاء آخرون من شركة أوميغا من إضاعة مقدار أكبر مما ينبغى من الوقت فى "إطلاع" أشخاص لا يمكنهم المساهمة فى المشكلات والحلول. وعبر رئيس قسم الهندسة الميكانيكية عن ذلك بقوله: "إن جيم يمضى جزءًا كبيرًا من وقته ووقتى فى التأكد من أن الجميع يفهمون ما نقوم به وفى الاستماع إلى المقترحات." وقال عضو حديث الانضمام إلى قسم الهندسة الصناعية: "فى بداية عملى هنا لم أكن واثقًا بالنسبة لما يفترض فى القيام به. ففى أحد الأيام كنت أعمل مع المهندسين الميكانيكيين، وفى اليوم التالى أساعد قسم الشحن فى تصميم بعض علب التغليف. كانت أول شهور عملى عالية التوتر، ولكننى على الأقل خبرت عن قرب الشىء الذى يجعل أوميغا تنجح فى عملها". وكانت معظم القرارات التى لها أى أهمية تتخذ من قبل فريق إدارة أوميغا.

أسئلة للمناقشة:

١- كيف تصف نظامى الإدارة اللذين تستخدمهما أوميغا وأكمى؟ ما هى العوامل التى قادتك إلى هذه النتيجة؟

٢- كيف يمكنك أن تفسر فاعلية أكمى بالمقارنة مع أوميغا؟ ما هى العوامل التى يمكنها أن تغير تلك الفاعلية؟

الجزء الثانى

فى عام ١٩٦٦ بدأت الدارات الموحَّدة الجديدة تؤثر تأثيرًا بالغًا فى الطلب على لوحات الدارات المطبوعة. وكانت الدارات الموحَّدة أو "الشرائح" هى الخطوة الأولى نحو التصغير الدقيق فى صناعة الإلكترونيات. ولأن عملية تصنيع الدارات الموحَّدة كانت سرًا محاطًا

بدرجة عالية من الكتمان، أدركت كلتا شركتى أكمى وأوميغا الخطر الذى يتهدد مستقبلهما، وبدأت كلتاهما تنشطان فى البحث عن زبائن جدد. وفى تموز (يوليو) ١٩٦٦ كانت إحدى الشركات الرئيسية من مصنعى آلات تصوير الوثائق تبحث عن مقاول من الباطن للقيام بتجميع وحدة الذاكرة لآلة التصوير الجديدة التى تصنعها. وقد قُدِّر العقد المتصوَّر لهذا العمل بـ ٥ – ٧ ملايين دولار من المبيعات السنوية. وكانت كلتا شركتى أكمى وأوميغا على مقربة جغرافية من الشركة المصنعة، وتقدمت كل منهما بعرض تنافسى إلى درجة كبيرة لإنتاج مائة نموذج أصلى. وكان عرض أكمى أدنى بقليل من عرض أوميغا، ولكن الشركة المصنعة لآلات التصوير طلبت من كل منهما إنتاج مائة وحدة، وأبلغتهما أن السرعة شديدة الأهمية، لأن رئيسها تباهى أمام مسؤولى شركات مصنعة أخرى بأن آلة التصوير الجديدة ستكون جاهزة مع حلول عيد الميلاد. وقد استدعى هذا التبجح الضغط على جميع المقاولين من الباطن ليبدؤوا إنتاج النماذج الأصلية قبل أن يكتمل التصميم النهائى لآلة تصوير الوثائق، مما سبب إحباطًا كبيرًا لمصممها. وكان معنى هذا أن على أكمى وأوميغا أن تنتجا النماذج الأصلية خلال فترة أقصاها أسبوعان، أو أن تؤخرا إنتاج آلة التصوير النهائية.

أسئلة للمناقشة:

١- أى الشركتين فى اعتقادك ستنتج النتائج الأفضل؟ ما السبب؟

٢- ما هى الطريقة التى ستستخدمها كل شركة فى تنفيذ المهمة؟

الجزء الثالث

داخل أكمى:

فور حصول جون تايلر على المخططات (يوم الإثنين فى ١٢ تموز / يوليو ١٩٦٦)، أرسل مذكرة إلى قسم المشتريات يطلب منه المبادرة لشراء جميع المواد الضرورية. وفى الوقت نفسه أرسل المخططات إلى قسم الرسم وطلب منه إعداد جميع مخططات التصنيع. وطُلب من قسم الهندسة الصناعية البدء فى عمل تصميمات المناهج ليستخدمها المشرف على قسم الإنتاج. كما أرسل تايلر مذكرة لجميع رؤساء الأقسام والمسؤولين التنفيذيين

فيها يبين القيود الزمنية الشديدة فى هذه المهمة، وأعرب عن توقعه من أن يقوم الجميع بأداء فعال مثل أدائهم فى الماضى. وفى يوم الأربعاء ١٣ تموز (يوليو) اكتشف قسم المشتريات أن أحد المكونات المستخدمة فى وحدة الذاكرة لا يمكن شراؤه أو شحنه قبل مضىٍ أسبوعين؛ لأن الشركة المصنعة أغلقت أبوابها بمناسبة الإجازة الصيفية. ولم يقلق رئيس المشتريات إلى حد كبير بسبب هذه العقبة لعلمه أن أوميغا ستواجه المشكلة نفسها. وأعلم تايلر بهذه المشكلة، وقرر تايلر بدوره أن أكمى ستصنع وحدة الذاكرة باستثناء ذلك المكوّن المفرد، ثم تضيف المكون المذكور بعد أسبوعين. وطُلِب من قسم الهندسة الصناعية أخذ هذا المعوق فى الاعتبار فى مناهج التجميع المستخدمة. وفى يوم الجمعة ١٥ تموز (يوليو) أخطر قسم الهندسة الميكانيكية تايلر أن المكون الناقص سيزيد الوقت اللازم لعملية التجميع زيادة كبيرة إذا لم يتوفر من بداية تلك العملية. وفى حرص السيد تايلر على البدء فى العمل أشار إلى استعداده لتقبل تلك المشكلة، وأعطى إشارة للبدء فى تنفيذ خطط التجميع. تسلم قسم الهندسة الميكانيكية مخططات التصنيع يوم الثلاثاء ١٢ تموز (يوليو) وقام بتقويم قدراته على صنع الهياكل المعدنية المطلوبة لوحدة الذاكرة. ولأن إجراءات القسم بالنسبة للنماذج الأصلية كانت الحصول على تقديرات من البائعين الخارجيين على جميع أعمال الصفائح المعدنية قبل إعطاء الصلاحية لهيئة العاملين المحلية للقيام بالعمل، فقد أرسل رئيس قسم الهندسة الميكانيكية مذكرة إلى رئيس قسم الرسم يطلب إعداد التصميمات الخاصة بالباعة على الهيكل ثم إرسالها إلى المشتريات للحصول على عروض من الباعة. وفى يوم الجمعة فى ١٥ تموز (يوليو) خابر السيد تايلر رئيس الهندسة الميكانيكية هاتفيًا وطلب منه تقريراً عن سير العمل بالنسبة للهياكل. وجاءه الجواب أن الهندسة الميكانيكية تنتظر تقديرات الباعة قبل المضىِّ قدماً.

شعر السيد تايلر بصدمة بسبب عدم تحقق أى تقدم وطالب قسم الهندسة الميكانيكية ببدء تصنيع هذه "الهياكل اللعينة." وفى يوم الإثنين ١٨ تموز (يوليو) تلقى السيد تايلر خبراً من قسم الشحن بأن معظم المكونات قد وصلت. وأرسلت الهياكل الأولى إلى رئيس الإنتاج الذى بدأ على الفور بتهيئة منطقة للتجميع. وفى يوم الثلاثاء ١٩ تموز (يوليو) توجه مهندسان منهجيان من قسم الهندسة الصناعية إلى حلبة الإنتاج لوضع المناهج التى ستستخدم فى التجميع. وبسبب تعجله لأن تبدأ مسيرة الإنتاج، تجاهل المشرف على الإنتاج الإجراء المعتاد القاضى بالاتصال بالمهندسين المنهجيين، وجهّز عملية تجميع فعالة

حسب اعتقاده. وانزعج المهندسان كثيرًا حين اكتشفا أن التجميع بدأ قبل أن تتاح لهما فرصة عمل مخطط مناسب. وقد أخبرا مشرف الإنتاج أنهما أمضيا عطلة نهاية الأسبوع بأكملها فى تحليل الحركات المطلوبة، وأن طريقته تفتقر إلى الكفاءة إلى حد كبير وليست متوازنة بشكل جيد. وأمر المهندسان بوقف العمل إلى أن يتاح لهما إعادة ترتيب عملية التجميع. ورفض مشرف الإنتاج وقف العمل، وقال: "عليَّ أن استكمل إنتاج هذه الوحدات بحلول يوم الجمعة، وأنا من الآن متأخر فى عملى."

أبلغ المهندسان رئيس الهندسة الصناعية بما حدث، فقام على الفور بالشكوى إلى مدير المصنع. لكن مدير المصنع انحاز إلى صف مشرف الإنتاج وقال: "إن جون تايلر يريد هذه الوحدات بحلول يوم الجمعة. لا تزعجنى الآن بتفاصيل عن المناهج. وبعد أن ننتهى من النماذج الأصلية ونبدأ الإنتاج بمستواه الكامل يمكن عندئذ للمهندسين لديك أن يقوما بعملهما." وبعد أن انتهى رئيس الهندسة الصناعية من محادثته الهاتفية، التفت إلى مرؤوسيه وقال، "إذا كان رئيسى لا يعتقد أن مساهمتنا مطلوبة، فليذهب إلى الجحيم! ولا بد أن لديكما أعمالاً أخرى تشغلكما، فانسيا هذا العمل." وحين غادر المهندسان المنهجيان مكتب رئيس الهندسة الصناعية، قال أحدهما للآخر: "ما عليك سوى الانتظار إلى أن يحاولوا تركيب المكونات الناقصة. فبدون مناهجنا سيضطرون إلى تمزيق الوحدات بصورة شبه كاملة."

ويوم الخميس فى ٢١ تموز (يوليو) كان العمل يجرى فى تجميع الوحدات النهائية، ولكن العملية تعرضت للتأجيل عدة مرات حين كان قسم الإنتاج ينتظر أن تُكمل الهندسة الميكانيكية الهياكل. وفى يوم الجمعة فى ٢٢ تموز (يوليو)، أنهيت الوحدات النهائية، فى حين كان جون تايلر يمشى جيئة وذهابًا فى المصنع. وعصر ذلك اليوم تلقى تايلر مكالمة هاتفية من كبير مصممى الشركة المصنعة لآلة تصوير المستندات يخبره أنه تلقى يوم الأربعاء مكالمة من جيم رولز فى شركة أوميغا. وأوضح أن فريق رولز اكتشف خطأً فى تصميم السلك الموصل وقام بالعمل اللازم لتصحيح النماذج الأصلية. وأخبر تايلر أنه فحص الخطأ فى التصميم واكتشف أن أوميغا على حق. وشعر تايلر بشىء من الارتباك تحت تأثير هذه المعلومة، وأخبر كبير المصممين أن جميع وحدات الذاكرة جاهزة للشحن، وأنه حالما تستلم شركته القطعة الناقصة يوم الإثنين أو الثلاثاء ستتمكن من تسليم الوحدات النهائية. وقال كبير المصممين: إن الخطأ فى التصميم سيصلَّح فى مخطط جديد سيرسله مع مراسل، وأنه سيتوقع التزام أكمى بموعد التسليم فى يوم الثلاثاء.

وحين وصل المخطط، استدعى تايلر مشرف الإنتاج لتقدير الأضرار. وتبين أن التغييرات فى التصميم تتطلب تفكيكًا كاملاً للقطع وفك لحام العديد من التوصيلات. طلب تايلر من المشرف تشغيل عدد أكبر من الأشخاص للقيام بالتغييرات فور بدء العمل صباح يوم الإثنين ومحاولة إنهاء العمل يوم الثلاثاء. وفى عصر الثلاثاء أنهيت التغييرات وجرى استلام القطع الناقصة. واكتشف مشرف الإنتاج صباح يوم الأربعاء أنه لا بد من تفكيك الوحدات مرة أخرى لتركيب القطع الناقصة. وحين أُعلم تايلر بهذا "ضرب رأسه بالسقف." واتصل بقسم الهندسة الصناعية وسأل عما إذا كان القسم يستطيع مد يد المساعدة. وقال رئيس القسم لتايلر: إن العاملين فى قسمه سيدرسون الوضع ويعودون للاتصال به فور بدء العمل فى الصباح. وقرر تايلر انتظار دراستهم؛ لأنه كان قلقًا من أن يؤدى تفكيك الوحدات مرة أخرى إلى إضعاف العديد من الوصلات الملحومة ويزيد من احتمال فضها. وفى يوم الخميس، بعد عدة نقاشات حامية بين مشرف الإنتاج والمهندسين المنهجيين، قام جون تايلر بإنهاء الجدل، إذ أصدر أمرًا بأن تفكك الوحدات مرة أخرى وتركّب القطعة الناقصة. وطلب من قسم الشحن تجهيز صناديق لتسليم الوحدات عصر يوم الجمعة. وفى يوم الجمعة ٢٩ تموز (يوليو)، شُحن خمسون نموذجًا أصليًا من أكمى دون إجراء فحص نهائى لها. فقد كان جون تايلر قلقًا على سمعة شركته، ولذلك ألغى الفحص النهائى بعد أن قام شخصيًا بتجربة إحدى الوحدات ووجدها تعمل. ويوم الثلاثاء فى ٢ آب (أغسطس) شحنت أكمى الوحدات الخمسين الباقية.

داخل أوميغا:

دعا جيم رولز إلى اجتماع يوم الجمعة ٨ تموز (يوليو) اشترك فيه رؤساء الأقسام ليخبرهم عن العقد المحتمل أن يحصلوا عليه. وأخبرهم أنه فور استلامه المخططات يمكن البدء بالعمل. وفى يوم الإثنين ١١ تموز (يوليو) وصلت المخططات واجتمع رؤساء الأقسام مرة أخرى لمناقشة المشروع. وفى نهاية الاجتماع وافق قسم الرسم على وضع مخططات تصنيع، فى حين يبدأ قسما الهندسة الصناعية والإنتاج فى تصميم المناهج. وفى جلسة لدراسة تقرير عن سير العمل فى يوم الأربعاء ١٣ تموز (يوليو)، بين قسم المشتريات أن قطعة معينة من المكونات لن تتوفر قبل مضى أسبوعين، وإلى أن تعود الشركة المصنعة إلى فتح أبوابها بعد إغلاقها للعطلة الصيفية. واقترح رئيس الهندسة الكهربائية استخدام

قطعة يمكن أن تكون بديلة مصنوعة فى اليابان وتحتوى جميع الصفات الضرورية. ووعد رئيس الهندسة الصناعية أن يجعل المهندسين المنهجيين يدرسون أساليب التجميع لمعرفة ما إذا كان من الممكن إنتاج الوحدة بطريقة تجعل تركيب القطعة الناقصة فى النهاية ممكنًا.

وطرح رئيس الهندسة الكهربائية الخوف من أن يكون الهيكل المعدنى عقبة إذا انتظروا تقديرات الباعة، وأعلم المجموعة أن العاملين فى قسمه سيبدؤون العمل رغم احتمال أن تكون الكلفة أعلى. ويوم الجمعة فى ١٥ تموز (يوليو) أعلم قسم الهندسة الصناعية المجتمعين فى جلسة لدراسة تقرير عن سير العمل أن القطعة الناقصة ستزيد زمن التجميع زيادة كبيرة. وعرض رئيس قسم الهندسة الكهربائية أن يطلب من أحد مهندسيه فحص مواصفات القطعة الناقصة وقال إنه على ثقة من أن القطعة اليابانية ستصلح. وفى نهاية الاجتماع تلقى قسم المشتريات تعليمات بطلب القطع اليابانية.

فى يوم الإثنين ١٨ تموز (يوليو)، قام مهندس منهجى والمشرف على الإنتاج بصياغة خطط التجميع وتقرر بدء الإنتاج صباح الثلاثاء. وبعد ظهر يوم الإثنين اجتمع أشخاص من الهندسة الميكانيكية والهندسة الكهربائية والإنتاج معًا لإنتاج نموذج أصلى، وذلك للتأكد من عدم وجود أى عقبة فى الإنتاج. وأثناء تركيبهم للوحدة اكتشفوا خطأ فى تصميم سلك الوصل. واتفق جميع المهندسين بعد فحص المخططات وإعادة فحصها أن السلك مصمم على نحو خاطئ. وأمضى أشخاص من الهندسة الميكانيكية والهندسة الكهربائية ليلة الإثنين فى إعادة تصميم السلك، وفى صباح الثلاثاء أعطى قسم الرسم التغييرات شكلها النهائى فى مخططات التصنيع. وفى صباح الثلاثاء شعر جيم رولز بشىء من التخوف بشأن التصميم وقرر الحصول على موافقة رسمية. وعلم رولز يوم الأربعاء من كبير مصممى شركة آلات طباعة المستندات مفادها أن بإمكان رولز اعتماد التغييرات فى التصميم التى جرى بحثها هاتفيًا. ويوم الجمعة فى ٢٢ تموز (يوليو) أجرى قسم مراقبة الجودة فحصًا للوحدات النهائية ثم شُحنَت.

سؤالان للمناقشة:

١- كيف يمكنك تفسير الاختلافات بين ما حدث فى أكمى وفى أوميغا؟

٢- ما الذى تتنبأ أنه سيحدث بالنسبة للعقد النهائى؟ لماذا؟

الجزء الرابع

استعادة ما حدث:

في نهاية المطاف، كانت عشر من وحدات الذاكرة النهائية التى أنتجتها أكمى تعانى من الخلل، فى حين نجحت وحدات أوميغا فى جميع اختبارات شركة آلات تصوير الوثائق. وشعرت شركة صنع آلات التصوير بخيبة أمل نتيجة تأخر أكمى فى التسليم، كما تعرضت لمزيد من التأخير فى تصليح وحدات أكمى التى تعانى من الخلل. ولكن بدلاً من إعطاء العقد بأكمله لشركة واحدة، قُسم العقد النهائى بين أكمى وأوميغا بعد إضافة توجيهين: (١) الحرص على عدم وجود أى خلل على الإطلاق، و(٢) خفض التكلفة النهائية. وفى عام ١٩٦٧، خفضت أكمى تكلفة الوحدة بمقدار ٢٠ بالمائة بعد بذل جهود واسعة فى خفض التكلفة النهائية، وفازت فى نهاية الأمر بالعقد الكامل.

أسئلة للمناقشة:

١- كيف يمكن تفسير هذا التحول؟

٢- إذا طلب منك إسداء النصح إلى رئيسى أكمى وأوميغا، ما هى النصيحة التى توجهها لكل منهما من أجل البقاء فى المستقبل؟

ملاحظة:

على الرغم من أن هذه الحالة قديمة فهى ذات صلة بفهمنا لمشكلات الكثير من المنظمات الحديثة. وقد قام الدكتور جون ف. فيجا John F. Veiga بتطوير هذه الحالة باستخدام مواد جمعت من الشركتين. وقد غيرت جميع الأسماء وأسماء الأماكن.

٨٠

شركة المنتجات التربوية العلمية المحدودة

أسس تشارلز فارنلى Charles Farnley **الموسوعات العلمية** فى عام ١٩١٣، وهو معلم متقاعد كان يعتقد أنه يجب أن تتوفر لكل أسرة موسوعة شعبية جيدة زهيدة التكلفة وسهلة القراءة، إذا كانت الأسرة تريد موسوعة.

وبعد القيام بقدر كبير من العمل تمكن فارنلى وبعض أصدقائه الأكاديميين من تجميع مادة لمنتج مفيد، ثم بمساعدة إحدى المطابع الجيدة، وفريق مبيعات صغير ولكنه جاد فى العمل، وقروض بشروط ميسرة، سرعان ما بدؤوا بتحويل **الموسوعات العلمية** إلى شركة مزدهرة.

وبمرور الزمن أخذت الشركة تمد فروعًا لها فى منتجات تعليمية ذات صلة، مثل: الكتب المصورة لتعليم الأبجدية، وألعاب التهجئة لطلاب المدارس الابتدائية، وسبورات للأطفال الصغار. ورغم أن الموسوعات بقيت مصدر الدعم الاقتصادى الرئيسى للشركة، فقد ساهمت هذه المنتجات أيضًا فى أرباحها. وفى عام ١٩٥٩، غيرت الشركة اسمها ليصبح شركة المنتجات التربوية العلمية لإعطاء صورة أكثر دقة عن مجالات اهتمامها.

وفى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين كانت الشركة أكبر حجمًا وازداد الطابع الرسمى فى تنظيمها، ولكنها احتفظت بصلات قوية مع الأسلوب والتراث اللذين تأسسا فى أيام فارنلى. وتتضافر شبكة للمبيعات لا تعرف الكلل فى البيع من بيت إلى بيت مع شروط ائتمانية ميسرة وأسعار منخفضة فى جعل منتجات الشركة معروفة جيدًا بين العائلات التى لديها أطفال فى سن الدراسة فى المدارس.

وتقتسم شركة المنتجات التربوية العلمية سوق الموسوعات العائلية مع شركتين مماثلتين. وهناك اتفاق مشترك ولكنه غير رسمى بين هذه الشركات يقضى بعدم الدخول فى منافسة طاحنة، وتتمتع كل منها بنصيب من السوق منتظم جدًا وغير متبدل.

وفى عام ١٩٨٥ قررت شركة المنتجات التربوية العلمية أن "تستعد للمستقبل" وكوّنت إدارة صغيرة تتولى "تطوير المنتجات الجديدة،" ووظفت سيندى ونتون Cindy Winton – وهى مديرة تنفيذية شابة لها سجل ممتاز فى سوق المنتجات التعليمية.

وفى ١٩٨٦عقد اجتماع لرؤساء الأقسام يعقد عادة قبل وليمة المبيعات السنوية وكان على ونتون تقديم أول عرض لها. وقد أزعجها بعض الشىء أنها كانت آخر فقرة فى جدول الأعمال، وكان انتظارها للمتحدث السابق لها لينهى عرضه مشوباً بنفاذ الصبر.

أنهى ريك فيشر Rick Fisher رئيس قسم المبيعات الشرقية كلامه قائلاً: "لقد حافظنا على وضعنا فى المبيعات، بل وربما فزنا ببضعة دولارات خلال الربع الماضى. أعتقد أنكم ستوافقون على أن ذلك ليس سيئًا إذا أخذنا الركود بالاعتبار. وبالطبع نأمل فى أداء أفضل فى الربع القادم. وهذا هو وضع المبيعات."

وتبع ذلك موجة من التصفيق. وحين تلاشت التفت بروس بيلكوسكى Bruce Bilkowski نائب المدير التنفيذى ورئيس سابق لفريق مبيعات الشركة إلى ونتون وقال بلهجة مرحة: "حسنًا يا سيندي، ما رأيك أن تضعي خاتمة للمواضيع بإخبارنا بما ساهمت به إدارة تطوير المنتجات الجديدة فى المحصلة النهائية فى هذا الربع؟"

ابتسمت ونتون بلباقة لهذا القول الذى أملت أنه قيل كنكتة وهى تقف وتنظر حولها إلى الجالسين، وبدأت تتحدث: "كما تعلمون، لا يساهم تطوير المنتجات الجديدة عادة فى المحصلة النهائية لهذا الربع، ولا حتى للربع القادم، بل فى المحصلات النهائية لفترات ستأتى بعد عدة سنوات من الآن. وقد كنا خلال الأشهر القليلة الماضية نعمل فى تطوير منتج مثير ينبغى أن يحقق مبيعات جيدة فعلاً إذا قمنا بتسويقه جيداً."

ومضت ونتون فى حديثها لتعطى فكرة إجمالية عن المنتجات التى قامت إدارتها بالنظر فيها، وهى عبارة عن مجموعة من البرامج الحاسوبية المصممة للاستخدام إلى جانب الموسوعة، ولكنها وهى تختتم حديثها لاحظت أن كلامها لم يترك انطباعًا جيداً لدى معظم رؤساء الأقسام.

وعلق بيلكوسكى بدون حماس حين انتهت: "هذا مثير للاهتمام جداً. وكلنا متشوقون لمعرفة المزيد عن المنتج حين تتقدم أفكارك." ونظر حوله إلى الجالسين وقال: "إذا لم يكن لدينا أى شىء متبق فأعتقد أن بإمكاننا جميعًا أن ننسحب حتى موعد ولائم جوائز المبيعات هذه الليلة."

بدأ المديرون بالخروج من غرفة الاجتماعات وتوجهت ونتون إلى بهو الفندق لمقابلة بيتر ترانت Peter Trant الذى يليها فى المرتبة القيادية فى الإدارة.

قال ترانت بلهجة ساخطة حين أخبرته عن الاستقبال الفاتر الذى لقيه المنتج: "أنا لا أفهم هؤلاء الأشخاص. فالشركة بحاجة إلى منتجات جديدة مثل هذا إذا أرادت أن تحافظ على مكانتها التنافسية. والجميع يعرفون أن صناعة المنتجات التعليمية ستنقلب بأكملها رأسًا على عقب بفعل الحاسوبات والتلفزيون خلال السنوات القليلة القادمة. وشركة المنتجات التربوية العلمية لن تبقى فى حيز الوجود إذا كانت تعتمد على المواد نفسها عامًا بعد عام."

وافقته ونتون بكآبة: "أدرى، أدرى، ولكن الرسالة لا تصل. وكل ما يفكر كل شخص به هو زيادة المبيعات، وخاصة مبيعات الموسوعات. والحيل الجديدة، والهدايا المجانية، ووسائل الترويج ستنجح لفترة، ولكن بمرور الوقت سوف يتغير السوق."

وأقر ترانت بأنه يعرف "كيف أصبحت الشركة على هذا النحو. فالواقع أنها نجحت بموسوعاتها وحدها لفترة تقارب ستين عامًا. ومنتجاتها الأخرى تحقق مبيعات جيدة أيضًا."

قالت ونتون: "هذا شىء حسن، ولكن إذا أرادت أن تبقى فى حيز الوجود ستين سنة أخرى، فمن الأفضل لها أن تلحق الركب. فأنا أراهن أنه عند بدء القرن الجديد لن يكون أولادك بحاجة إلى موسوعات فى البيت - إذا احتاجوا إلى معلومات سيدخلون موقع المكتبة على حاسوباتهم."

قال ترانت وهو متعكر المزاج: "أنت على حق، ولكن حاولى أن تقولى هذا لقسم المبيعات!"

وبعد عدة شهور تلقت ونتون مذكرة من بيلكوسكى يعلمها فيها أن برنامج البرامج الحاسوبية التعليمية لدى إدارة تطوير المنتجات الجديدة سوف يلغى، وذلك حسب تعبير المذكرة؛ لأن "التوقعات أشارت إلى أن المنتج لن يحقق الأرباح بسرعة كافية لأن تبرر مدى الاستثمار المطلوب."

انزعجت ونتون من تطور الأحداث هذا، إذ إن جميع المؤشرات كانت تتوقع أن يحقق المنتج أرباحًا بالغة خلال فترة من ثلاث إلى خمس سنوات. وطلبت موعدًا لمقابلة بيلكوسكى وحصلت على موعد فى الأسبوع التالى، بعد عودته من اجتماع إقليمى بشأن المبيعات."

كان مزاج بيلكوسكى طيبًا حين حل يوم الاجتماع. وقال لونتون بسعادة: "لقد ارتفعت المبيعات مرة أخرى فى الغرب، ويبدو أن سنتنا هذه ستضرب رقمًا قياسيًا."

أجابت ونتون: "يسعدنى أن أسمع هذا. ولكن إلى متى يمكن للشركة أن تستمر فى تحقيق الأرباح إذا تغيرت الصناعة التعليمية ولم نتغير معها؟"

رد بيلكوسكى قائلاً: "أنا أعرف ما المشكلة؛ أنت لا زلت منزعجة من قرار إلغاء مشروع البرامج الحاسوبية. لا تفهمينى بشكل خاطئ، فقد بدت الفكرة جيدة، وأعطت انطباعًا حسنًا عن إدارتك. لكن فى الحقيقة لا يمكن للشركة أن تقوم بمجازفات على منتج جديد كهذا. وفى الواقع ما الذى يضطرنا للمجازفة؟ إن وضعنا جيد جداً لمجرد الاستمرار فى القيام بما نقوم به منذ ستين عاماً."

أجابت ونتون: "قبل ستين عامًا، بل قبل ستة أعوام، لم يكن الآباء والأمهات يشترون حاسوبات لأولادهم. وقبل ستين عاماً لم يكن هناك شىء اسمه التلفزيون التعليمى. أنا لا أقول إن مبيعات الموسوعات لن تستمر، ولكنها قد لا تكون الأداة التعليمية الأولى مثلما كانت فى الماضى."

قال بيلكوسكى مطمئنًا: "الآباء والأمهات لا يتغيرون كثيراً، وكذلك الأولاد. أعتقد أن أسواقنا آمنة جداً بطريقة أو بأخرى. أنتم يا أهل التطوير لديكم مخيلات خصبة – وهذا هو السبب فى أن الشركة وظفتك – ولكن لا تنساقوا بعيداً مع هذه المخيلات."

وانتهت المقابلة بهذا الشكل، وعادت ونتون إلى مكتبها وهى فى مزاج تأملى. بدا لها أن الشركة تضحى بالاستقرار البعيد المدى من أجل الكسب على المدى القريب، لكنها لم تكن متأكدة من كيفية جعل الإدارة تقتنع بوجهة نظرها.

وبعد أسابيع من العمل الجاد توصلت ونتون والعاملين لديها إلى منتج كانت متأكدة أنه سيلقى القبول. كان المنتج سلسلة من أشرطة الكاسيت تقدم دروسًا لطلاب المدارس الابتدائية لا تحتاج إلى إشراف وموضوعة على شكل ألعاب. وهذه الأشرطة مصممة للاستخدام مع موسوعة الشركة، وقد حققت السلسلة نجاحًا كبيراً حين أخضعت لاختبارات أولية.

وفى البداية اتخذت إدارة المبيعات موقفًا معارضًا للمنتج، إذ شعرت أنه يمثل ابتعاداً كبيراً عن الساحة التقليدية لمنتجات الشركة. ولكن باعتبار أن سلسلة الأشرطة كانت قليلة التكلفة فى إنتاجها وتوزيعها، قبلت الشركة أن تقوم بتسويق تجريبى لها، وخلال فترة

قصيرة أصبحت السلسلة منتجًا صغيراً يحقق أرباحًا مستمرة. وتلقت إدارة تطوير المنتجات الجديدة تهنئة من بيلكوسكى، بل ومُنحت ونتون مكافأة صغيرة فى نهاية العام.

وقد شجع هذا النجاح إدارة تطوير المنتجات الجديدة فمضت فى تطوير عدة منتجات جديدة ترتكز على ما شعرت ونتون أنه تقنيات المستقبل فى التعليم. وفى هذه الأثناء، قامت شركة أخرى بتطوير وتسويق منتج يشبه على حد كبير البرامج الحاسوبية التعليمية التى سبق أن طورتها إدارة تطوير المنتجات الجديدة. وقد حقق المنتج مبيعات جيدة جداً، وهذه نقطة لفتت ونتون انتباه بيلكوسكى إليها فى مذكرة موجزة.

لم تقبل الشركة أيًا من المنتجات الجديدة رغم أن الإدارة تلقت المديح المتكرر فى الرسالة الداخلية التى تطبعها الشركة. وبعد أن أمضت ونتون سنتين فى مركزها دون أن يقبل سوى منتج واحد فقط بدأت تشعر بالكثير من الشك حول إمكانية تغيّر الشركة بمرور الزمن.

أسئلة للمناقشة:

١ - كيف تصف الإستراتيجية التى تتبناها هذه الشركة؟

٢ - كيف كان يمكن لسيندى ونتون أن تحقق نجاحًا أكبر بالنسبة لقبول منتجاتها؟

٣ - إلى أى مدى يمكن تحويل شركة المنتجات التربوية العلمية إلى شركة تتجه نحو الابتكار؟ كيف يمكن تحقيق ذلك؟

٤ - ما هى متطلبات الابتكار الناجح فى الشركات؟

٥ - هل تعرف أى شركات أخرى فى الوضع نفسه مثل هذه الشركة؟

٨١
البنية المتغيرة للخدمات المالية*

تمر صناعة الخدمات المالية بتغيير ناتج عن تجمع قوى كثيرة وتفاعلها وتضخيم بعضها لبعض. فالحاسوبات وتقنية المعلومات تمهد الطريق إلى "عولمة" الأسواق المالية. وتفرض السوق العالمية الجديدة إلغاء القيود العالمية على المستوى القومى، وهذه نزعة يمكن رؤيتها فى كل مركز مالى رئيسى فى العالم. وإلغاء القيود يعنى فتح الباب لسيل من المنافسين الجدد، وهذا بدوره أعطى حافزًا لتشكيل سلسلة واسعة من التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات والمؤسسات المالية. هذه التحالفات الإستراتيجية هى بداية نوع جديد من المنظمات التى تشتغل وكأنها شبكات أكثر من كونها هياكل هرمية تمارس التحكم على الطريقة التقليدية. كل هذه العناصر أعلاه خلقت حاجة إلى تعاون أكبر بين الدول القومية لتنسيق سياساتها الاقتصادية إلى درجة لم تعرف من قبل.

فى الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين كان يمكن تقسيم قطاع الخدمات المالية إلى مجموعة من المؤسسات المالية المُعَرَّفَة بوضوح والمقسمة إلى أجزاء مستقلة. وكان كل نوع يؤدى وظيفة أساسية مقصورة عليه إلى حد ما، ويسوّق سلسلة متخصصة من الخدمات. وكانت المنافسة تجرى بين شركات ضمن المجموعات الرئيسية لهذه الصناعة. ولم تكن المنافسة المباشرة بين المجموعات، كالمنافسة بين المصارف وشركات التأمين، من الملامح البارزة فى تطور النظام المالى. وحتى لو أرادت مؤسسات مالية منفردة أن تتنافس مع مجموعات أخرى، فإن معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية توصلت إلى بيئات منتظمة وبالغة الاستقرار لا تتيح أكثر من مجال صغير للتنافس بين المجموعات.

وفى أواخر السبعينيات ثم فى الثمانينيات من القرن العشرين، بدأت معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تتحول من مجموعة ذات تنظيم هيكلى دقيق مؤلفة من مجموعات متخصصة غير متنافسة ضمن صناعة معينة إلى حقل مائع من المتنافسين المتنوعين والوظائف المتداخلة. والأنظمة المقيِّدة التى تمتعت باستقرار يثير الإعجاب وحافظت عليه فى معظم

* المصدر: حالة أعدها جلن تيلر Glen Taylor، كلية الدراسات الإدارية، جامعة يورك York، تورونتو Toronto، أيلول (سبتمبر ١٩٧٨).

تلك الدول وجدت نفسها أسيرة موجة تنافسية صاعدة، بل أسيرة وسائل واضحة لاحتواء "قطاع الخدمات المالية" الناشئ ضمن الأطر التشريعية والتنظيمية المتوفرة.

بدأت التغييرات بصورة تدريجية. فالتغييرات التنظيمية الهامشية والدرجة المتزايدة من إشباع السوق زادت من الرغبة فى توسيع النطاق التجارى ومن فرصة تحقيق ذلك. ومع تسارع إيقاع التغييرات الهامشية أصبح من الواضح بصورة متزايدة أن الضغوط تتصاعد لإحداث تغير هيكلى واسع النطاق. وبدأت علامات الانهيار تظهر، مع ازدياد مقلق فى عدد حوادث الإفلاس بين المؤسسات المالية. إن الفروق الكبيرة بين أنواع المؤسسات لا تزال موجودة، لكن مفهوم الوظائف المتحفظة فى صناعة الخدمات المالية طواه التاريخ. وقطاع الخدمات المالية الذى تطور ليحل محله هو قطاع شديد التنافس وأعضاؤه متنوعون، معظمهم كتل مختلطة مالية وغير مالية شديدة التنوع، تعمل فى بيئة تتخلى عن القيود والأنظمة بصورة متزايدة.

وبالنسبة للمجموعات الرئيسية التقليدية ضمن هذه الصناعة - سماسرة السندات المالية وتجار السلع وشركات التأمين وصناديق المعاشات والمصارف وأشباه المصارف، مثل: شركات الائتمان، واتحادات التسليف - جعل الاضطراب فى الخدمات المالية الهويات فى هذه الصناعة غير واضحة. والمنافسة الحادة بين هذه المجموعات الرئيسية فى الصناعة، وكذلك بينها وبين المجموعات التى أخذت تبرز كسر الحواجز الاقتصادية والتنظيمية بينها. وتقوّم الشركات كفاءتها الخاصة المتميزة والمتنوعة قبل أن تقتطع لنفسها مواقع تنافسية جديدة فى "ملعب مستوٍ"، حيث إن المنافسة وقلة وضوح الحدود بين المجموعات ليستا أمرين مسموح بهما فحسب، وإنما تتحولان إلى مسألة بقاء.

التقنية كمحفز:

تلعب التقنية دورًا رئيسيًا فى قطاع الخدمات المالية الذى أخذ يبرز، وذلك باعتبار أن المؤسسات المالية الآن هى من بين أكثر مستخدمى تقنية المعلومات الجديدة تطورًا. لقد غيرت الحاسوبات وتقنية الاتصالات اقتصاديات إدارة المعلومات المالية، وفتحت وسائل جديدة تمامًا لتوفير خدمات أسهل فى الوصول إليها، وأقل تكلفة وذات طابع شخصى أكثر.

فمن الممكن للزبائن تحويل الأموال من حساب إلى آخر أو إلى أسهم أو سندات، أو استخدام البطاقة الائتمانية بالإدخال المباشر لعملياتهم التجارية فى الحاسوبات المالية. وقد حولت المصارف والمؤسسات المالية الأخرى فى جميع أنحاء العالم أنفسها بسرعة

لتعيش فى بيئة إلكترونية. وهناك شركات أخرى تقوم حاليًا بتطوير خدمات جديدة للزبائن الذين تخدمهم، والذين تتزايد معرفتهم بالحاسوبات، مثل: مراكز الإرشاد المالى التى ترتكز على الحاسوب وأسواق الوقفة الواحدة المالية.

* فى شباط (فبراير) ١٩٧٧، بدأ سيتيبانك Citibank ثانى المصارف فى العالم من حيث الضخامة بتركيب مراكز بطاقة سيتيكارد Citicard المصرفية. وبعد ثلاث سنوات كانت هذه المراكز تتولى أمر ستة ملايين عملية مصرفية فى الشهر. وفى البداية كانت النظرة إلى هذه المراكز هى أنها آلات بيع أضفيت عليها هالة من التمجيد. لكن القدرة على الوصول إلى الحاسوب الخاص بمصرفك والقيام بعمليات مصرفية فى أى وقت من الليل والنهار تبرهن على أن تلك المراكز أكثر من مجرد آلات بيع.

* تقوم التقنية الجديدة بتحويل البطاقة الائتمانية العادية إلى أداة لتخزين المعلومات واستعادتها. وأحدث تجديد تقنى هو بطاقة ائتمانية عادية من صنع سمارتكارد العالمية SmartCard International، تشتمل بالإضافة إلى العمليات المصرفية على خصائص عجيبة، مثل: شاشة عرض داخلية، وبيان المقبوضات والمدفوعات، والسجلات الشخصية والطبية وغيرها، وتحويل العملات الأجنبية، والترجمة اللغوية، وأدلة الهاتف الإلكترونية وطلب الأرقام آليًا، وإمكانيات إشعاعية دقيقة.

* طورت شركات التأمين "منتجًا" جديدًا على أساس التقنية الحاسوبية الجديدة. ففى أواخر السبعينيات من القرن العشرين كان التضخم يقوض بصورة جدية جاذبية التأمين التقليدى على الحياة. ومكنت الحاسوبات الجديدة وبرامجها الجديدة شركات التأمين من إطلاق مفاهيم جديدة فى التأمين، مثل: "الحياة العالمية"، تتمتع بخصائص توفيرية واستثمارية شديدة المرونة. وجعلت الحاسوبات من الممكن إعادة تصميم وظيفتها التوفيرية على أساس الاستثمارات قصيرة الأمد وعائدات متغيرة لأصحاب بوالص التأمين بدلاً من العائدات التقليدية الثابتة.

الوجوه الجديدة فى السوق:

مع قيام التقنية بدور المحفز، أخذت الوجوه الجديدة التى لا تطلب دفعة تأمينية – مثل: المتاجر متعددة الأقسام، وسلسلات محلات البيع بالتجزئة، وشركات النفط، ووكالات معالجة البيانات، وشركات التلفزيون والهاتف – تتحول إلى عنصر تنافسى رئيسى. ومن بين أهم ما يجذب فى الخدمات المالية أنها تعتبر أن "اقتصاد المعلومات" هو قطاع لديه إمكانية تحقيق أرباح عالية ويحقق نموًا سريعًا.

ويمكّن إلغاءُ القيود والأنظمة أو على الأقل الفجوات فى التشريعات القائمة بعضَ الداخلين الجدد من كسب أفضلية تنافسية على المنافسين الذين وطدوا أقدامهم.

* فى الولايات المتحدة استفادت الوجوه الجديدة فى المجال المصرفى مثل سيرز Sears استفادة تامة من التشريعات المالية التى لم تعد تناسب العصر. فالمصارف فى الولايات المتحدة تخضع إما إلى تشريعات الوحدة المصرفية أو الفروع المحدودة أو الفروع فى جميع أنحاء البلاد. وقد تمكنت سيرز، التى استخدمت شبكتها شديدة الاتساع للبيع بالتجزئة والاستخدام الواسع الانتشار لبطاقاتها الائتمانية - من تكوين "نظام مصرفى قومى،" وذلك فعليًا بدون أن تكون مصرفًا. والشعار الجديد لسيرز هو "من الجوارب إلى السندات."

* فى كندا، تُمنَع الشركات التعاونية للتأمين على الحياة من امتلاك شركات لا تعمل فى مجال التأمين. ولا يمكن أن تُشترى شركات التأمين ذات الأسهم من قبل شركات لا تعمل فى مجال المال فحسب، بل يمكن استخدامها لتكوين شركات قابضة "معاكسة للتيار"، للتنويع من خلال الدخول فى أجزاء أخرى من قطاع الخدمات المالية.

التحول فى وول ستريت:

فى وسط الملعب المستوى الجديد، لعب سماسرة السندات دورًا رائدًا فى اتخاذ مواقع لمواجهة التحديات والفرص التنافسية الجديدة. وفى تاريخ يعود إلى الأربعينيات من القرن العشرين، بدأ سماسرة السندات فى وول ستريت Wall Street يوسعون سوقهم من مجرد ضمان إصدارات الأسهم الجديدة إلى فتح سوق الادخار فى المناطق الداخلية من الولايات المتحدة ببيع السندات مقابل عمولة. ومنذ ذلك الحين وصناعة السندات تنوع نفسها بسرعة، بعد أن كانت وظائفها الأساسية الضمان والسمسرة والأوراق التجارية. ومع نهاية السبعينيات من القرن العشرين كانت شركات السندات تنتقل إلى مجال كان من قبل منطقة محظورة إلا على المصارف وشركات التأمين وتجار السلع حصراً. وبدأ المتاجرون بالسندات فى تقديم خدمات مالية مثل: حسابات إدارة نقدية، وبطاقات ائتمانية، واستشارات للشركات، وصناديق فى سوق المال. وأخذوا يبيعون أشياء لها علاقة بالتأمين مثل: بوليصات تأمين قائمة على الأسهم والاستثمارات الهادفة لتخفيض الضرائب.

* فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين توسعت شركة ميريل لينش Merrill Lynch وبدأت تقدم خدمات مصرفية ومصرفية استثمارية، وتتولى أمر ما بلغ مقداره (٦٧) بالمائة

من تمويلات الشركات فى الولايات المتحدة. كما أنها تتبنى إحدى البطاقات الائتمانية الرئيسية، وتمتلك ملايين الدولارات فى حسابات تخضع للتدقيق عند الطلب، وتولد ثلثى دخلها من الفائدة. وإضافة إلى ذلك، تحصل ميريل لينش على الأرباح من تجارة الخيارات والأعمال المصرفية الاستثمارية ودخل التأمين ومبيعات العقارات من خلال فريق المبيعات لديها المؤلف من (٥٠٠٠) سمسار عقارات. وكما يقول والتر ريستون Walter Wriston، إن مصرف المستقبل موجود لدينا اليوم.

حمى الاندماج:

فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين بدأ إغراء تجار السندات فى وول ستريت يجذب شركات التأمين إلى علاقات الملكية المتداخلة. فأفضل زبائن السندات والخدمات المتعلقة بها هم أيضاً أفضل زبائن التأمين. ومرونة مجال السندات، وقاعدة الرأسمال الثرية فى مجال التأمين، وقاعدة الزبائن المشتركة فى المجالين، وتوسعهما المشترك فى الخدمات المتعلقة بالحاسوب، والمكاسب التى توفرها المبيعات المحترفة فى مجال التأمين، بالإضافة إلى قدرة التسويق الرفيع المستوى لدى تجار السندات - جميع هذه العوامل تضافرت لإيجاد ما بدا أنه جاذبية متبادلة لا تقاوم. وبقيام شركة برودنشال للتأمين Prudential Insurance بشراء شركة باك Bache، وهى الشركات البارزة فى تجارة السندات، أصبح الطريق ممهداً لأنماط جديدة من الملكية. لكن العلاقات الجديدة لم تكن مثمرة دائماً.

* بعد عدة سنوات كان "التعاضد" المتوقع لم يتبلور بعد. فبعد ثلاث سنوات من شراء باك عام ١٩٨١ بمبلغ (٣٨٥) مليون دولار صرحت عن خسارة مقدارها (٥٨) مليون دولار فى الأشهر الستة الأولى من عام ١٩٨٤م.
* تعرضت شركة سيرز روبك وشركائهما لمصاعب مماثلة بشرائها لشركة المتاجرة بالسندات دين ويتر رينولدز .Dean Witter Reynolds, Inc التى عانت من خسائر أيضاً.
* اشترت شركة الحياة المنصفة Equitable Life، وهى ثالث أكبر شركة تأمين على الحياة فى الولايات المتحدة، شركةَ دى إل جيه DLJ بمبلغ (٤٣٢) مليون دولار نقداً فى ٥ تشرين الثانى (نوفمبر). وحاولت شركة الحياة المنصفة أن تتحاشى افتراض التفاعل المثمر، معتقدة بدلاً عن ذلك أن من المحتمل عدم الحصول على أكثر من قدر قليل جداً من التفاعل المثمر الحقيقى، ولن يتم الحصول عليه إلا مقابل ثمن من الوقت والجهد.

وتم اختيار دى إل جيه لأنها لا تتعامل سوى مع المستثمرين من المؤسسات، ولن يكون لها أى علاقة بنظام التوزيع القائم الذى تستخدمه الحياة المنصفة.

* منعت القيود فى كندا حدوث صفقات شراء مماثلة. وحين اشترت برودنشال للتأمين شركة باك، لم يُسمَح لها بشراء شركة باك كندا Bache Canada.

"أسواق السوبرماركت المالية" الجديدة:

لقد أطيح بالقيود الجغرافية مثل تلك التى كانت تنطبق على الأعمال المصرفية عبر الولايات فى الولايات المتحدة، وتلك التى تفصل بين المسؤوليات المحلية والفدرالية فى كندا. كما أن تكلفة نظام فروع المصارف المبنية من القرميد والملاط لم تعد تشكل عقبة فى الدخول. ففى بيئة الأعمال المصرفية الإلكترونية، حلت آلات الصرف من جهة و"أسواق السوبرماركت" التى تقدم خدمات كاملة محل مفهوم "الفروع".

* فى عام ١٩٨٥ كانت أكبر مجموعات الأعمال المصرفية الاستثمارية البريطانية، وهى تشارترهاوس جيه روثتشايلد Charterhouse J. Rothschild – تمتلك وتسيطر على مصرف تجارى، وشركة شراء حصص فى المشاريع، وشركة حقائب استثمارية، وعدة شركات صناعية تعمل فى مجال الإسمنت وتغطية الجدران والهندسة المدنية إلخ، وشركة سمسرة سندات، وشركة لإدارة الأصول للأثرياء الأفراد، وشركة تأمين على الحياة، وشركة تداول بالأسهم، وشركة متاجرة بالمعادن. وليس هذا المجال الواسع من النشاطات شيئًا غير معتاد فى لندن، التى تسير بسرعة فى عملية إلغاء الأنظمة والقيود. كما أن عمر الشركة، التى شُكِّلت فى عام ١٩٨٣ ليس عمرًا غير اعتيادى.

* انضم بعض أكبر أصحاب المصارف التجارية والتجار إلى نظرائهم فى لندن الذين يعتبرون صغارًا نسبيًا. ففى عام ١٩٨٤ اشترت شركة تأمين إيتنا Aetna Insurance (٤٠) بالمائة من مصرف ساموويل مونتاجو التجارى Samuel Montagu Commercial Bank، وتفاوضت شركة برودنشال – باك Prudential-Bache على مشروع مشترك مع جيمس كاسبل James Caspel. وفى الوقت نفسه وسعت ميريل لينش وجودها فى لندن، واشترى مصرف سيتيبانك أسهمًا فى شركة فيكرز دا كوستا Vickers da Costa. وفى مجال التعليق على تزايد وجود المؤسسات الأمريكية الكبيرة والأكثر تنوعًا فى نشاطاتها قال أحد المراقبين فى لندن: إن الأمر "يشبه دعوة فيل إلى حفل شاى".

* قامت مجموعة لورنشان فى مونتريال Laurentian Group of Montreal، وهى شركة تأمين على الحياة تبادلية موحدة محلية - بتكوين شركة قابضة معاكسة للتيار لكى تستثمر فى منشآت مالية متنوعة ذات علاقة بعضها ببعض، ولجمع رأس المال ببيع أسهم فى الشركة القابضة، فى حين تبقى الشركة التبادلية "الأم" على سيطرتها. ويشمل تنوع نشاطات لورنشان سلسلة واسعة من الاستثمارات والارتباطات - إمبيريال للتأمين على الحياة Imperial Life؛ خدمات لورنشان المالية Laurentian Financial Services؛ لورنشان لإدارة الاستثمارات Laurentian Investment Management؛ وسندات بروكس Brooks Securities؛ وموجودات شركة أنجلو - برميننانت Anglo-Permanent Corporate Holdings؛ والجمعية التجارية الفرنسية لإعادة التأمين La Societe Commerciale de Reassurance of France؛ واستثمارات إس سى دى آر SCDR Investments؛ ولورييه للتأمين على الحياة Laurier Life؛ ومصرف توفير مدينة ومنطقة مونتريال Montreal City & District Savings Bank؛ وكريدى فونسييه Credit Foncier؛ وصندوق إف آى سى (F. I. C. Fund العقارى)؛ ولو جروب بالاس أوف لوكسمبورج Le Groupe Palas of Luxembourg؛ وديلون وريد وشركاؤهما Dillon, Read & Co.؛ وجوفريون وليكلرك المتحدة .Geoffrion and Leclerc Inc.

* أنشأت شركة تريلون The Trillon Corporation التى تمتلكها أسرة برونفمان The Bronfman Family شركة قابضة معاكسة للتيار بعد شرائها شركة لندن للتأمين على الحياة London Life، وهى أكبر شركة تأمين فى كندا، وجزءًا كبيرًا من شركة رويال ترتسكو Royal Trutsco. وتريلون هى إحدى أكبر وأشهر اتحاد جديد فى الخدمات المالية.

تقوية شبكة السلامة:

خلف سحر الداخلين الجدد والتقنيات والخدمات الأكثر تطورًا وما أثاره كل ذلك من اهتمام، أخذت تظهر شروخ فى قطاع الخدمات المالية الناشئ. فهناك من يعبر عن القلق من تركيز الملكية، والاتحادات القوية مع إدارة موجودات مالية وغير مالية، والتعامل مع الذات، والتقهقر العام فى الاستقرار والثقة اللذين أخذنا نتعود على توقعهما من مؤسساتنا المالية.

* ارتفع إفلاس المصارف فى الولايات المتحدة من معدل قدره (١٠) فى العام فى السبعينيات من القرن العشرين إلى (٤٢) فى عام ١٩٨٢، و(٤٨) فى ١٩٨٣، و(٦٣) فى ١٩٨٤م. وخلافًا لبعض التوقعات لم يؤد انخفاض معدلات التضخم وإلغاء القيود والأنظمة إلى

إعادة ربحية المصارف كما توقع البعض. وواجه المقترضون فى صناعتى العقار والطاقة مشاكل قاسية فى التأقلم مع انخفاض الأسعار. وساق التنافس المحتدم بين المؤسسات المالية للحصول على الإيداعات الكثير منها إلى مراكز تنطوى على المجازفة فى مجال القروض. وتبين أن القروض والاستثمارات التى استخدمت لتكون أسواراً ضد التضخم حين كانت المعدلات ترتفع - هى نذير شؤم بعد أن هبطت معدلات التضخم.

* فى ١٩٨٣ شطبت شركة كونتيننتال إلينوى Continental Illinois 626 مليون دولار من القروض المعدومة، مما دفع بها إلى حافة الإعسار. وتم إنقاذها فيما بعد عن طريق نقل مليارى دولار من حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية.

* أفلس مصرفان إقليميان كنديان عام ١٩٨٥، وهما المصرف التجارى الكندى The Canadian Commercial Bank ومصرف نورثلاند Northland Bank. ورغم المحاولات الأولية لإنقاذ المصرف التجارى الكندى من مشكلاته، وكانت تلك خطوة كلفت دافعى الضرائب الكنديين عدة مئات الملايين من الدولارات، فقد تبين أن من المستحيل إنقاذ أى من المصرفين. وقد أشارت الشهادات التى أُدلى بها أمام هيئة إستى Estey Commission أن المصرفين كانا فى حالة عجز لمدة عامين قبل إفلاسهما. هذه الشهادة وسبعة عشر ألف صفحة من الشهادات ذات العلاقة كانت السبب فى قلق حقيقى من فقدان السيطرة فى الإشراف على المؤسسات المالية وإدارتها.

خضعت أنظمة المؤسسات المالية إلى فحص دقيق فى أوائل السبعينيات من القرن العشرين. وشكلت هيئات تحقيق حكومية كبرى فى الولايات المتحدة (هيئة هنت The Hunt Commission) وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وأوستراليا وجنوب أفريقيا. ومع قيام قوى السوق بالقفز فوق القيود التشريعية القائمة أو الالتفاف حولها، وجدت تلك الحكومات وغيرها أنفسها غير مستعدة لأداء دورٍ قائد فى تشكيل قطاع الخدمات المالية، لكونها غير قادرة على التصرف حيال باب الحظيرة المفتوح إلا بعد خروج الحصان منها. وما توصلت هذه اللجان جميعاً إلى إدراكه هو أنه تحت تأثير عوامل مجتمعة، مثل: التقنية الحديثة، والأعمال المصرفية الدولية، والأسواق المشبعة، والوجوه الجديدة، كان قطاع الخدمات المالية فى طور القفز من بيئة أسواقه الهادئة والمتمتعة بحماية جيدة إلى عصر من التنافس الشديد الذى لا يخضع لأى قواعد. وكما قال أحد المراقبين فى كابيتال هيل(١) Capital Hill: "إن قوانيننا المصرفية تتنفس بصعوبة شديدة من الإجهاد وتحاول اللحاق بالسوق."

(١) ربما المقصود هو كابيتال هيل Capitol Hill التى يقصد بها الكونجرس الأمريكى. (المترجم)

ملخص:

تتعرض المنافسة فى عدد متزايد من الصناعات إلى إعادة تعريف لها وفقًا لمصطلحات السوق العالمية. فالتنافس فى الصناعات العالمية يضع إشارة استفهام حول الطرق التقليدية فى فهم المنظمات والمجالات عبر المنظمات التى تعمل ضمنها. وبدأت تبرز علاقات جديدة بين شركات كانت فيما سبق تعمل فى صناعات مختلفة، وكذلك أشكال جديدة من العلاقات بين المنظمات ضمن الصناعة نفسها. والأشكال التقليدية من أنظمة الصناعة أخذت تتهاوى، فى حين تقوم الحقائق الجديدة فى المنافسة العالمية بإزاحة السياسات الحكومية التى تعكس تركيزًا قوميًا محضًا. وأخذت تبرز أشكال جديدة من التعاون الدولى بين الحكومات وإصلاح للأنظمة لكى تعكس نظرة عالمية.

أسئلة للمناقشة:

١ - ما هى العوائق التنظيمية التى تمنع بعض الشركات من التعامل مع التحديات والتغييرات التى تحدث فى الصناعات العالمية؟

٢ - فى ضوء تحدى بناء منظمات أكثر مرونة وفى الوقت نفسه إدخال أنظمة تقنية أكثر تعقيداً، ما هى المهارات الإدارية الجديدة المرجح أن تصبح مركزية فى التنافس فى الصناعات الدولية؟

٣ - ارتكز مفهوم الإستراتيجية فى الأعمال التجارية على فكرة القدرة على "تعريف الأعمال التجارية" وفقًا للمنتجات المعروضة والأسواق التى تجرى خدمتها. هل هذا مفهوم مناسب وكاف للإستراتيجية فى الصناعات العالمية؟

٤ - كانت المنظمات تقليديًا تتعامل مع تقلبات الأسواق بالتوسع فى الحجم أو ممارسة درجة أعلى من التأثير فى بيئتها. هل ينبغى عكس إستراتيجية منظمة النطاق الواسع للتنافس فى أسواق عالمية أكثر تقلبًا؟

٥ - ما الذى نتعلمه من هذه الحالة حول التقلب البيئى وحول مجال تطوير "إستراتيجيات جماعية" لإدارة التقلبات؟

٦ - ما هى الصلات التى تراها بين التطورات التى تجرى فى الخدمات المالية والنظرة البيئية السكانية إلى المنظمات؟

٨٢

المنظمات تعوق التعلم فى كثير من الأحيان*

فى مقالة حول إدارة الابتكار، يوضح جى جالبريث Jay Galbraith بعض مَرَضيات المنظمة الحديثة باستخدام الحالة الدراسية التالية:

المنظمة المعنية هى مشروع بدأ فى أوائل السبعينيات. فأثناء عمل مجموعة من المهندسين لحساب إحدى شركاتنا الإلكترونية التى تتمتع بقدر جيد من روح الابتكار، توصلوا إلى تطوير منتج إلكترونى جديد. لكنهم كانوا فى قسم لا يمتلك براءة منتجهم. والمعركة السياسية التى نجمت عن ذلك جعلت المهندسين يتركون الشركة ويشكلون شركتهم الخاصة. وقد نجحوا فى الحصول على رأس مال لمشروعهم وقدموا منتجهم الجديد. وكان القبول الأولى جيداً، وخلال عدة سنوات أخذت شركتهم تنمو بسرعة وأصبحت الرائدة فى صناعتها.

ولكن فى أوائل السبعينيات من القرن العشرين اخترعت إنتل Intel المعالج الدقيق، وفى منتصف وأواخر السبعينيات كان هذا الابتكار قد انتشر فى جميع الصناعات الإلكترونية. وأصبح الآن لدى صانعى المنتجات التى كانت بكماء فى السابق القدرةُ على إدخال الذكاء فى خطوطهم الإنتاجية. وقامت شركة منافسة لديها معرفة بالحاسوبات وبرامجها بإدخال مثل هذا المنتج فى سوق شركتنا ذات المشروع الجديد، ولقى قبولاً عظيماً. وكان رد فعل رئيس الشركة أن وظف شخصاً لديه بعض المعرفة بالحاسوبات الدقيقة وبعض العاملين فى مجال البرامج الحاسوبية وإعطاء تعليمات للإدارة الهندسية بأن تستجيب إلى الحاجة إلى منتج منافس.

وكان الرئيس يمضى معظم وقته فى جمع رأس المال لتمويل نمو المشروع. ولكنه حين أدرك فجأة أن المهندسين لا يحققون تقدماً كبيراً، طلب منهم التوصل إلى منتج بسرعة. وقد قاموا بذلك، لكن جهدهم كان يفتقر إلى الحماس. فقد احتوى المنتج الجديد على معالج دقيق، لكنه كان أقل من منتج الجيل الثانى الذى كانت الحاجة تستدعيه.

---

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

Jay R. Galbraith, "Designing the Innovative Organization," *Organizational Dynamics*, Winter 1982; pp. 5-25.

ورغم أن الرئيس طور أسواقًا فى أوروبا وسنغافورة، فقد لاحظ أن الشركة المنافسة استمرت فى النمو بسرعة أكبر من شركته وبدأت تسرق جزءًا من سوق شركته. وحين أصبحت الشركة المنافسة هى القائدة فى تلك الصناعة، قرر الرئيس أن يتولى جهود تطوير المنتجات بنفسه. ولكنه وجد أن أنصار القطع والأجهزة وأنصار البرامج فى الدائرة الهندسية مشتبكون فى معركة سياسية. وكل من المجموعتين تشعر أن سحرها أقوى. ولسوء الحظ، كان كبير المهندسين (وهو أحد مؤسسى الشركة) من أنصار القطع والأجهزة، وتغلبت مجموعة القطع والأجهزة. ولكنها بعد ذلك اصطدمت مع إدارة التسويق، التى وافقت أنصار البرامج. ونتج عن الصراع أبحاث ومحاضرات، ولكنه لم يثمر أى منتج جديد. وبذلك فقد كانت هذه الشركة الشابة الصغيرة (١٢٠٠ شخص) الطموحة غير قادرة على الابتكار، رغم أن مديرها كان يريد الابتكار ويوفر الموارد اللازمة لإنتاجه. والدرس الذى نتعلمه هنا هو وجود حاجة لأشياء أخرى.

وأثناء ازدياد انهماك الرئيس فى المشكلة، تلقى مكالمة هاتفية من مدير مبيعاته فى نيو إنجلند New England الذى كان يريده أن يقابل مهندسًا ميدانيًا قام بتعديل منتج الشركة وبرمجته بشكل يلبى طلبات الزبائن. وقال مدير المبيعات: "قد يكون لدينا شىء ذو قيمة هنا."

وبالتأكيد كان انطباع الرئيس عما رآه جيدًا. فحين أراد المهندس استخدام منتج الشركة للعثور على قائمة الجرد الخاصة به، كتب خطابًا إلى الإدارة العامة يطلب منها تعليمات البرمجة. وكان الجواب: إن إرسال مواد تعليمية إلى مهندس ميدانى يخالف سياسة الشركة. لكن ذلك لم يثبط عزيمة المهندس، فقام بإحضار حاسوب منزلى وعلم نفسه البرمجة. وبعد ذلك قام بتعديل المنتج فى الميدان وبرمجه بحيث يحل مشكلته. وحين شاءت الصدفة أن يرى مدير المبيعات ما تم عمله، أدرك أهميته واتصل هاتفيًا بالرئيس على الفور.

توجه المهندس الميدانى مع رئيس الشركة إلى مقر الإدارة وعرض عمله على المهندسين الذين كانوا يعملون منذ فترة طويلة فى إعداد الجيل الثانى من المنتج، لكن المهندسين رفضوا جهود المهندس الميدانى بفظاظة على أساس أنها ذات طابع شخصى خاص، وتلقى المهندس الشكر وأعيد إلى الميدان.

وبعد أسبوعين خابر مدير المبيعات الرئيس مرة ثانية، وقال إن الشركة ستخسر هذا الشخص الموهوب إذا لم تقم بعمل ما. وبالإضافة إلى ذلك فهو يعتقد أن ذلك المهندس هو المصيب، وليس الإدارة الهندسية. وبينما كان الرئيس يفكر بما سيفعله بالنسبة لهذا

المهندس الفذ الذى أنتج بمفرده أكثر مما أنتجته إدارة الهندسة بأكملها، تلقى رسالة من مدير المبيعات فى أوروبا يطلب فيها تعيين المهندس لديه.

كان مدير المبيعات فى أوروبا قد سمع عن المهندس الميدانى حين زار الإدارة العامة وبحث عنه واستمع إلى قصته. وكان مدير المبيعات يعرف أن مصرفًا فرنسيًا يريد نوع التطبيق نفسه الذى وضعه المهندس لنفسه، وستكون قيمة التطبيق الجيد هى طلب لعدة مئات من الآلات. أعطى الرئيس موافقته وأرسل المهندس الميدانى إلى أوروبا. وأصرت إدارة الهندسة على رأيها أن البرنامج لن يعمل. وبعد ثلاثة أشهر طور المهندس الميدانى التطبيق بنجاح ووقع المصرف على الطلب.

وحين عاد المهندس الميدانى وضعه الرئيس تحت إمرة مدير مبيعات موثوق به وطلب منه حمايته والخروج بمنتج جديد. وطُلب من المهندسين دعم المدير، وقاموا بذلك وهم كارهون. وسرعان ما أنتجوا برنامج تطبيقات ولوحة دارة مطبوعة يمكن بسهولة تركيبها داخل جميع الآلات الموجودة فى الميدان. وقد أنقذت إضافة هذه اللوحة والبرنامج الشركة مؤقتًا وجعلت منتجها الحالى أفضل بقليل من منتج الشركة المنافسة.

وشعر الرئيس بنشوة جعلته يهنئ المهندس الميدانى الشاب ويعطيه مركزًا جيدًا يعمل من خلاله فى مهمات خاصة لتطوير البرامج الحاسوبية. وبعد ذلك بدأت المشاكل. فحين حاول الرئيس جعل إدارة شؤون الموظفين تمنح المهندس مكافأة نقدية خاصة، تمنعت تلك الإدارة. وقال العاملون فيها إن أشخاصًا آخرين شاركوا فى العمل أيضًا، وإن هذا سيعتبر سابقة. وهكذا جرت الأمور. وأرادت الإدارة المالية أن تقتطع (٥٠٠) دولار من راتب المهندس لأنه كان قد تلقى سلفة قدرها (١٠٠٠) دولار من أجل سفره إلى أوروبا، لكنه أعطاهم إيصالات بقيمة (٥٠٠) دولار فقط.

كما أن المهندس لم يساعد نفسه كثيرًا. فلم يكن من السهل التفاهم معه ورفض قبول الإشراف من أى شخص غير مدير المبيعات فى أوروبا. وحين اتخذ المدير ترتيبات لنقله بصورة دائمة إلى أوروبا فى ثلاث مناسبات، غير المهندس رأيه بالنسبة للذهاب فى آخر لحظة. ولا يزال الرئيس يتساءل عما يجب أن يفعله معه.

سؤال للمناقشة:

ما السبب فى أن هذه المنظمة تواجه عوائق كثيرة ضد التعلم والابتكار؟

٨٣

المنتج إكس*

قبل بضع سنوات قررت الإدارة العليا لشركة تساوى عدة مليارات من الدولارات أن المنتج إكس فاشل ويجب الاستغناء عنه. وكانت الخسائر التى ينطوى عليها ذلك تتجاوز مائة مليون دولار. وكان خمسة أشخاص على الأقل يعرفون أن المنتج إكس فاشل قبل ست سنوات من اتخاذ القرار بوقف إنتاجه. وكان ثلاثة من هؤلاء الأشخاص مديرى مصانع يعايشون مشكلات الإنتاج يوميًا، والشخصان الآخران من مسؤولى التسويق، وقد أدركا أن مشكلات التصنيع لا حل لها بدون نفقات ترفع سعر المنتج إلى حد يفقده قدرته على المنافسة فى السوق.

هناك عدة أسباب لعدم وصول هذه المعلومات إلى القيادة العليا فى وقت أبكر. فأولاً اعتقد المرؤوسون أنهم من خلال بذل جهود استثنائية فى العمل قد يحولون الأخطاء إلى نجاحات. ولكن كلما زادوا من كفاحهم، ازداد إدراكهم لضخامة الخطأ الأصلى. وكانت المهمة التالية هى إيصال الخبر السيئ للإدارات الأعلى لكى يُعْلَم. وكانوا يعرفون أن المستويات العليا فى شركتهم لا تستمع إلى الأخبار السيئة بروح طيبة ما لم ترافقها مقترحات عمل إيجابى. كما كانوا يعرفون أن الإدارة العليا تتحمس فى وصف المنتج إكس بأنه قائد جديد فى مجاله. لذلك أمضوا وقتًا طويلاً فى صياغة مذكرات تنقل الوقائع دون أن تصدم الإدارة العليا.

وقرأت القيادة المتوسطة المذكرات ووجدتها مغالية فى صراحتها. وبما أنها قامت بدراسات الإنتاج والتسويق التى أدت إلى قرار إنتاج إكس، فإن المذكرات من الإدارة الدنيا كانت تضع علامات استفهام حول صحة تحليلها. وكانت تريد مزيدًا من الوقت للتحقق من هذه التنبؤات القاتمة، وفى حال صحتها لتصميم إستراتيجيات إصلاحية بديلة. وإذا كانت المعلومات المتشائمة سترسل إلى الأعلى، فإن القيادة المتوسطة كانت تريد أن ترافقها بدائل عملية متفائلة، ومن هنا ازداد التأخر.

* المصدر: مقتطف (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك) من:

- C. Argyris and D. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Argyris/Schon, Organizational Learning, © 1978, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusettes. Pages 1-12.

وبعد أن اقتنعت الإدارة المتوسطة بصحة التنبؤات القاتمة، بدأت بتمرير بعض الأخبار السيئة إلى القمة، ولكن بجرعات محسوبة بدقة، وقامت بتصميم ما تنقله بحذر للتأكد من أنها محمية إذا انزعجت القيادة العليا. وكان التكتيك الذى استعملته هو شطب جزء كبير من المذكرات وإيجاز استنتاجاتها. وكانت حجتها أن الشطب كان ضرورياً لأن الإدارة العليا تشتكى دائماً من أنها تتلقى مذكرات طويلة، وبالفعل أعلن بعض أعلى المديرين التنفيذيين أن أفضل المذكرات هى التى تتألف من صفحة واحدة أو أقل. وكانت النتيجة أن الإدارة العليا تلقت معلومات مجزأة تقلل من حدة المشكلة (ولكن لا تقلل من المشكلة نفسها) وتعطى صورة مبالغاً فيها عن الدرجة التى تتحكم بها الإدارة المتوسطة والفنيون بالمشكلة.

لذلك استمرت الإدارة العليا فى استخدام عبارات متوهجة وهى تتحدث عن المنتج، وكان ذلك جزئياً بهدف ضمان الحصول على الدعم المالى الذى تحتاجه داخل المنظمة. وقد شعرت إدارة المستويات الدنيا بالحيرة، وفيما بعد بالاكتئاب؛ لأنها لم تستطع فهم هذا الدعم المستمر من الإدارة العليا، ولا فهم السبب فى طلب إجراء دراسات من أجل تقويم الصعوبات الإنتاجية والتسويقية التى كانت الإدارة الدنيا قد حددتها. وكان رد فعلها هو التقليل من تكرار مذكراتها ومن حدة انزعاجها، وفى الوقت نفسه تحويل مسؤولية التعامل مع المشكلة إلى الإدارة الوسطى. وحين سأل المراقبون والموظفون فى المصانع المحلية مديريهم عما يحدث، فإن الرد الوحيد الذى أعطاه هؤلاء المديرون بدورهم هو أن الشركة تدرس الوضع وهى مستمرة فى دعمها. وهذه المعلومة حيرت المراقبين وأدت بهم إلى التخفيف من قلقهم واهتمامهم.

٨٤

أرنولد

مفارقة الإبداع*

يا لها من طريقة مفاجئة فى بدء اليوم!

كان أرنولد قد وصل بهدوء وهو يرتدى بذلته الصوفية الرمادية المكوية قبل قليل، والآن يُطْلَب منه أن يخلع سترته ويرفع كميه ويفك ربطة عنقه ويجلس على وسادة على الأرض فى غرفة مع عشرة زملاء آخرين. إنه يوم استخراج الأفكار المبدعة!

- "فليجن جنونك يا أرنولد!"
- "أفلت الزمام!"
- "كُنْ مبدعًا اليوم!"
- "كن مبتكرًا!!!"

منذ سنوات وأرنولد هو رجل الشركة المثالى، يتكيف مع فلسفة الشركة، ويحل المشكلات التنظيمية بالرجوع إلى الملف الذى يحتوى خيارات حل المشكلات. لكن اليوم مطلوب منه أن ينسى ملفاته وأن يفكر " بطريقة جانبية"، وهو شىء لم يطلب منه أبدًا من قبل، وشىء لم يعط أى قيمة حقيقية فى تدريبه فى مجال الأعمال.

أسئلة للمناقشة:

١ - هل ما يواجه أرنولد هو "وضع المطلبين المتناقضين" حيث تُوجَّه إليه رسالتان متناقضتان فى الوقت نفسه؟

٢ - تم تدريب أرنولد لعدة سنوات على الالتزام بقواعد الشركة. كيف يمكن له الآن اكتساب الوضعية الذهنية التى تمكنه من أن "يفلت الزمام" وأن يكون مبدعًا حقًا؟

---

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

"Arnold: The Paradox of Creativity," contributed by Isabelle Landry, an MBA student at York University, Toronto.

٣ – هل يمكن للمرء أن ينطلق إلى الإبداع من فلسفة تقول إن "كل شيء مقبول"، أم هل يحتاج الإبداع إلى أن يحصر في قناة معينة لكي يلبي اهتمامات الشركة؟ هل توجد مفارقة هنا؟

٤ – كيف يمكن لبرامج كليات التجارة والإدارات أن تساعد المشاركين لديها في إطلاق طاقتهم الإبداعية؟

٨٥
فهم ثقافة شركتك

تجد ثقافة الشركة التعبير عنها فى رموز تتألف من الصور والاستعارات والمصطنعات والمعتقدات والقيم والمعايير والطقوس واللغة والقصص والأساطير وغيرها من التراكيب الرمزية التى تزين تجربة الحياة اليومية وتعطيها شكلها.

فكر بمنظمة مألوفة لديك.

كيف ستصف ثقافتها؟

حاول أن تكون منهجياً فى تحليلك بتحديد أمثلة منهجية عن الرموز المستخدمة:

- ما هى **الصور أو الاستعارات** الرئيسية التى يستخدمها الناس لوصف المنظمة؟

____

____

____

- ما هو **الانطباع المادى** الذى تخلقه المنظمة ومنشآتها ومصطنعاتها؟ هل يختلف هذا من مكان لآخر؟

____

____

____

- أى نوع من **المعتقدات والقيم** تسيطر على المنظمة؟ (بشكل رسمى ....، بشكل غير رسمى ...)

____

____

____

- ما هى **المعايير** الرئيسية (ما يجب فعله وما يجب تجنبه)؟

- ما هى **الاحتفالات والطقوس** الرئيسية؟ وما هو الغرض الذى تؤديه؟

- ما **اللغة** التى تسيطر على الخطاب اليومى (مثلاً العبارات الطنانة، العبارات المتكررة الاستعمال، العبارات المثيرة للانتباه)؟

- ما هى **القصص أو الأساطير** الرئيسية التى يرويها الناس؟ ما هى الرسائل التى يحاولون توجيهها؟

- ما هى **أنظمة المكافأة** المستخدمة؟ ما هى "الرسائل" التى توجهها تلك الأنظمة من حيث النشاطات والإنجازات التى تُقَدَّر والتى لا تُقَدَّر؟

- ما هى المواضيع المفضلة فى **الأحاديث غير الرسمية**؟

____

____

____

- فكر بثلاثة **أشخاص ذوى نفوذ**: ما هى الطرق التى يمثلون بها رموزًا لشخصية المنظمة؟

____

____

____

- هل هناك **ثقافات فرعية** يمكن تحديدها؟ كيف يمكن تمييزها؟ هل هى معارضة أم منسجمة؟

____

____

____

- ما هى **التأثيرات** التى تمارسها تلك الثقافات الفرعية فى المنظمة؟ ما الوظائف التى تؤديها هذه التقسيمات إلى مجموعات بالنسبة لأعضائها؟ هل التأثير العام فى المنظمة إيجابى أم سلبى؟

____

____

____

٨٦

الكمال أو الإفلاس

تمثل ديزاين المتحدة .Design, Inc، وهى استديو فنى تجارى ناجح، الإنتاج الفكرى لمؤسسها وصاحبها بيل كلى Bill Klee. وشعارها المكتوب بخط اليد على لافتة معلقة فى منطقة الاستقبال هو أيضًا شعار كلى الشخصى: الكمال أو الإفلاس.

كانت بداية ديزاين المتحدة على يد كلى فى عام ١٩٧٩ . وقال كلى لزملائه فى الصناعة: "ليس همى هو مجرد بدء استديو فنى آخر. بل أريد تأسيس أكاديمية حيث يمكن للفنانين والمصممين الشبان الموهوبين أن يصقلوا مهاراتهم إلى حد الكمال. وسيكون العمل فى ديزاين المتحدة مكسبًا، لأننى لا أقدم وظائف للأشخاص، وإنما أقدم لهم تجربة تعليمية فريدة!"

ولأن كلى المعروف جيدًا فى مجال نشاطه كان مشهورًا بسعيه إلى الكمال، فقد أخذت معظم الجهات طموحاته مأخذ الجد.

وكان تعامل كلى مع الأشخاص المرشحين لعضوية هيئة الموظفين لديه بعيدًا جدًا عما هو متعارف عليه. فبدلاً من وعد المرشحين بمرتبات عالية ومجموعة مغرية من الزيادات، كان يركز على شروط العمل الصارمة. وقد قال لخطاط متخصص، "لن تكسب من المال لدينا ما يمكن أن تكسبه فى مكان آخر، ولن تعمل فى مكتب فاخر لديك فيه موظفة استقبال رفيعة الذوق وسجاد سمكه بوصة. لكنك ستؤدى أكثر الأعمال إرضاء للذات من بين أعمالك فى حياتك كلها، لأننى أطالب بالكمال، وأعرف أنك أنت أيضًا لن ترضى بأى شىء أقل منه!" وقد أثار ذلك لدى الخطاط المتخصص الإعجاب المتوقع وجعله يقبل عرض كلى بعد بضعة أيام. وخلال الأشهر العديدة التالية حذا مرشحون واعدون آخرون حذوه. وبهذه الطريقة تمكن كلى بسرعة من تشكيل فريق موهوب ومتحمس من الفنانين التصويريين والمصممين.

واستُخدم أسلوب ترغيبى مماثل فى مخاطبة الزبائن المحتملين. وقال كلى لواحد منهم وهو يجلسه على كرسى غير مريح قاسى الظهر فى مكتبه المتقشف: "ليس لدينا زخارف فى هذا الاستديو. إذا كنت تريد الترف أو تريد شخصًا يمسك بيدك، ابحث عن مكان

آخر. أما إذا كنت تريد الجودة، وأفضل عمل تجارى فى هذه المدينة، إن لم يكن فى هذه الدولة بأكملها، فقد جئت إلى المكان الصحيح."

وخلال بضعة أشهر، أوجدت ديزاين المتحدة لنفسها زاوية مزدهرة فى مجال الفن التجارى. وكانت هيئة العاملين متحمسة فى الأصل، ثم مع مرور الأيام سيطرت عليها رؤية الكمال لدى كلى. ومن الصحيح أن مكاسب هؤلاء العاملين المالية لم تكن مساوية لأمثالهم العاملين فى شركات أكثر التزامًا بالأعراف، لكن كان لديهم مثل أعلى يسعون إليه، وتجاوزت مكافآتهم غير الملموسة المال وحده بخطوات كبيرة. أو على الأقل كانت هذه الحجة التى يستخدمها معظمهم حين تجمعهم المناسبات الاجتماعية مع زملائهم الذين يحصلون رواتب أو مكافآت مالية أعلى. وأحيانًا كانت تلك المحادثات تكتسب نبرة لاذعة، وقد تأثرت بالفعل بعض الصداقات التى كانت قائمة لفترة طويلة. فموظفو الشركات الأخرى لم يتقبلوا فكرة أنهم قنوعون بمستوى منخفض الجودة. ومن جهة أخرى لم يشعر موظفو ديزاين المتحدة بالسرور حين أثار أشخاص من الخارج علامات استفهام حول تميز عملهم، وخاصة أن تميزه كان من نوع يصعب إيضاحه بأى أسلوب قطعى. وأصبح سؤال "من يقول إن عملكم عظيم إلى هذا الحد؟" سؤالاً معتادًا، وأصبح الرد المعتاد عليه: "لا بد أن يكون عملنا أفضل لأننا ننظر إليه بجدية أكبر."

ومع مرور الزمن ازدادت عادة أن يمضى موظفو ديزاين المتحدة جزءًا كبيرًا من أوقات فراغهم معًا، يبحثون مسائل تتعلق بالعمل ويؤكدون التزامهم بالتميز داخل مجالهم، ولو أن ذلك كان ضمن نطاق العائلة. وأصبح الكثير من العبارات التى يرددها كلى – مثل: "لا مهاودة مع المستوى المتدنى" و"الأفضل أو الإفلاس" و"الكمال همنا الوحيد" – جزءًا من مفردات معظم أعضاء هيئة الموظفين.

ومن غير المستغرب أن موظفى ديزاين المتحدة كانوا يداومون ساعات طويلة، فيبكرون بالحضور ويتأخرون فى الانصراف. وكان كلى فى كل مكان فى الوقت نفسه، يعطى نصيحة حول أحد التصاميم، يقترح مداخل إبداعية جديدة لقطعة من العمل، يبدى مشورة حول اختيار اللون وسطح الحروف المطبعية لقطعة أخرى. ومن المحتمل أن الأشياء التى يعاد عملها ثلاث مرات أو أربع فى استديو آخر – كمراجعة عمل فنى على سبيل المثال – يعاد عملها مرات قد تبلغ الاثنتى عشرة أو أكثر فى ديزاين المتحدة، وذلك بسبب جهود العاملين المضنية لكى يتم تنفيذ جميع التفصيلات الدقيقة لأى مشروع على الوجه الصحيح. وكانت هيئة العاملين فى سعيها إلى الامتياز لا تترك زاوية دون أن تستكشفها.

وهذا الدوام تدخل بدرجة أكبر فى حياة الموظفين الاجتماعية، وزاد بشكل مستمر من لقائهم بعضهم ببعض.

وبعد حوالى ثمانية عشر شهراً من تأسيس ديزاين المتحدة ترك أفضل فنان تصاميم فيها الشركة ليشغل وظيفة أخرى بعد أن أرغم على الاختيار بين مستقبله الوظيفى فى ديزاين المتحدة وأسرته. واستُخدم أسلوب سلس فى التعامل مع تركه للعمل، إذ أقيمت حفلة لتوديعه.

وقام كلى بشغل مكانه ريثما يتم العثور على البديل. ونشرت إعلانات فى الصحف كما انتشر الخبر فى أوساط ذلك المجال. وفى توافق مع فلسفة الكل مع الفرد والفرد مع الكل التى تعتنقها ديزاين المتحدة تقرر أن يشارك كل أعضاء هيئة الموظفين فى اختيار المرشح الجديد. وقد عبر كلي عن الموضوع بقوله: "في الواقع، من المحتمل أننا سنمضى من الوقت مع الشخص الذى سنوظفه مما سنمضيه مع عائلاتنا!" واتفق الجميع على أن المرشح الجديد (أو المرشحة الجديدة) يجب أن يكون متحمساً لرسالة ديزاين المتحدة التدريبية، ويجب أن يبدى التزاماً لا يتزعزع بالكمال فى عمله.

وتقدم للوظيفة عدد كبير من المؤهلين، ولكن على نحو ما لم يظهر أن أياً منهم يتمتع تماماً بالمواصفات المطلوبة. فأحدهم كانت له عائلة صغيرة وعبر عن شكه فى قدرته على العمل فى جميع عطلات نهاية الأسبوع إن استدعت الحاجة ذلك. وتم غض البصر عن مرشحة ثانية؛ لأن أحد الموظفين شعر بأنها لا تتمتع بروح العمل ضمن فريق. ورُفض آخر لأن عدة أعضاء فى هيئة العاملين شعروا أنه لا يتمتع بالنظرة الصحيحة. وبعد عدة شهور كانت قد أجريت مقابلات مع جميع المتقدمين ورُفضوا جميعاً لسبب أو لآخر.

وخلال هذه الفترة بدأ كلى بسبب مسؤولياته الإضافية يهمل رسالته التدريبية. واستمر الاستديو فى عمله، ولكن بصفته مؤسسة تجارية وليس بصفته أكاديمية. لكن الجميع اتفقوا على أن هذا وضع مؤقت، وأن ديزاين المتحدة ستعود فتصبح حقل تدريب حالما تظفر بشخص جديد يقوم بالتصاميم ....

وفى اللحظات التى يخلو كلى فيها بنفسه كان يتساءل ما إذا كان الاستديو الذى أنشأه هو تماماً ما أراده أن يكون. وكان يبدو له أن شيئاً من حلمه قد ضاع. لكن لم يكن لديه وقت فراغ كبير يفلسف فيه الأمور. وفضلاً عن ذلك كانت الشركة تحقق نجاحاً مالياً، ولذلك فإن كلى بصفته مالكها كان يجد عزاءً معيناً فى الوضع الصحى لسجل رصيد الشركة.

وبعد قرابة سنة من التحاق فنان التصاميم بعمله الآخر، قام بزيارة الشركة للالتقاء بزملائه القدامى. ووجد أن كلى لا يزال يقوم بعمله، وأن هيئة الموظفين لا تزال تتحدث عن تكريس الذات للتميز وأصرت على أن اليوم قريب حين تصبح ديزاين المتحدة أكاديمية من جديد. لكن الزائر شعر أن عباراتهم الادعائية كانت جوفاء بعض الشيء. وبدا له أن الموظفين أقل ثقة برسالتهم وبالمستقبل مما يدعون.

ولم تنشر أى إعلانات أخرى عن وظيفة المصمم، ولم تجر مقابلات لأى مرشحين جدد قط. لكن معظم العاملين الأوائل لا يزالون يعملون فى الشركة، التى تحقق أرباحاً محترمة كل عام.

أسئلة للمناقشة:

١ - هل تتمتع ديزاين المتحدة بحس قوى بثقافة الشركة؟

٢ - هل الشركة ناجحة؟

٣ - إذا كان الجواب بالنفى، اشرح الأسباب؟

٨٧

تأسيس نظام ماريا تيريزا وتدميره*

حكم تشارلز الخامس Charles V إمبراطورية كانت الشمس لا تغرب عنها. وقد سبب ذلك لموظفى التاج فى ممتلكاتها البعيدة وراء البحار مشكلات فى الاتصالات خيالية. فقد كان عليهم أن ينفذوا بصدق الأوامر الإمبراطورية التى كانت تصلهم من مدريد، لكنهم فى كثير من الأحيان لم يتمكنوا من ذلك، لأن التوجيهات كانت تُصدَر بجهل فادح بالوضع المحلى أو تصل بعد صدورها بأسابيع إن لم يكن بشهور، وفى ذلك الوقت تكون قد فقدت جزءًا كبيرًا من صلاحيتها. وفى أمريكا الوسطى أدت هذه المعضلة إلى حل عملى جدًا: "Se obedece pero no se cumple" ("يطيع المرء لكنه لا ينفذ"). وبفضل هذه الوصفة، ازدهرت الممتلكات فى أمريكا الوسطى، ليس بسبب الأوامر القادمة من الإسكوريال Escorial (أى من الحكومة الإسبانية). ولكن على الرغم منها، وبعد قرنين حازت هذه الوسيلة على اعتراف رسمى فى ظل حكم الإمبراطورة ماريا تيريزا من خلال تأسيس جماعة ماريا تيريزا Order of Maria Theresa .... وبعبثية منعشة، قصرت هذه الوسيلة فقط على الضباط الذين كانوا يحولون مجرى المعركة بتقلد زمام الأمور بأنفسهم وتجاهلهم الفعال للأوامر.

بول واتزلاويك Paul Watzlawick

(الحقيقة المُختَرَعة)

فى فصل الصيف قبل خمس سنوات بدأت العمل عاملاً فى محطة وقود لدى بتروكو Petroco، وهى شركة كبيرة لتصفية النفط، ولها محطات وقود موجودة بصورة رئيسية فى مواقع فى الشمال الشرقى والشمال الأوسط من الولايات المتحدة. وبعد أن بدأت العمل فى منتصف تموز (يوليو)، عملت على أساس دوام جزئى ودوام كامل حتى شهر حزيران (يونيو) فى الصيف التالى.

---

* المصدر: ساهم بهذه الحالة بريان ديوك Brian Duke، الذى يعمل حاليًا للحصول على درجة ماجستير فى العلوم فى المحاسبة فى جامعة ماساشوستس فى أمهرست University of Massachusetts at Amherst، وقد تم استخدامها بعد الحصول على إذن بذلك.

وشهدَت تلك الفترة مديرين مختلفين. كانت المديرة الأولى ماريا تيريزا Maria Theresa تعمل قبل وصولى بعدة أشهر، واستمرت إلى أن طلبت نقلها فى منتصف شهر أيار (مايو). وحل المدير الثانى فنسنت ماكموردو Vincent MacMurdo محلها فى ذلك الحين واستمر فى العمل بعد رحيلى. وكان كلا المديرين يحملان شهادة بكالوريوس، ولهما بعض الخبرة فى الإدارة. وقد عُيِّنا فى تلك المحطة بالذات لأن أداءهما كان عالى الجودة فى مهمتيهما الوظيفيتين السابقتين؛ ولأن الحجم الكبير للعمل فى تلك المحطة جعل منها إلى حد ما حقل اختبار للمديرين الصاعدين ضمن الشركة. ولكن رغم اشتراك المديرين فى كفاءة إدارية معينة، كانا مختلفين اختلاف النهار والليل.

فماريا من طرفها كانت تعمد إلى العمل بطريقة تلف حول الأنظمة المدونة فى دليل العمليات. وبدلاً من التركيز على حرفية القانون وتطبيق الأسلوب السائد، سعت إلى تحقيق إحساس بالزمالة والصداقة. ولقى استعدادها للىّ القواعد أو تجاوزها تقديراً كبيراً، من قبلى ومن قبل الآخرين، ونتيجة لذلك نجحت جهودها لتحقيق شعور بالزمالة نجاحًا كبيراً.

وكان التعبير عن هذا الشعور بالزمالة من خلال أربع قنوات: بين أعضاء الجماعة، وبينهم وبين ماريا تيريزا، وبين الأعضاء والزبائن، وبطريقة غريبة بين الأعضاء وماريا ومدير المنطقة. وكان التعبير عن زمالة أعضاء الفريق يتبدى فى كل يوم من أيام العمل، التى كان دائمًا يتعاون فيها أحد أعضاء الفريق مع عضو آخر، إما فى تشغيل بطارية معطلة بربطها ببطارية سيارة أخرى، أو القيام بشىء من إصلاح السيارات، أو مجرد التوجه بسرعة إلى كافتيريا الأقواس الذهبية Golden Arches لإحضار قهوة. وعلى سبيل المثال، فى أحد أيام شهر كانون الثانى (يناير) توقفت بطارية سيارتى عن العمل لأسباب طبيعية، وحين حاولنا تشغيلها بالربط، أحدثنا دورة عارضة فى النظام الكهربائى للسيارة الأخرى. وفى حين أن مجموعة من العاملين أقل من مجموعتنا يمكن أن تعجز فى تلك المرحلة عن الاستمرار، تجمع العمال النهاريون وأصلحوا الدورة العارضة وبدؤوا القيام باتصالات هاتفية وزيارات غير قانونية لساحة الخردة. وكانت النتيجة السريعة هى (١) بطارية مستعملة لكنها تعمل، و(٢) القطع والأسلاك الكهربائية الضرورية، ومع مرور الوقت قوبل المعروف بمثله.

والقناة الثانية للزمالة، وهى بين المجموعة وماريا، تكونت وازدهرت، وذلك على حد كبير بفضل اهتمام ماريا بالعمال الظاهر على الفور. ففى أحيان كثيرة كانت تأتى فى الصباح

الباكر وهى تحمل القهوة وأقراص الحلوى لعمال الصباح، أو فى وقت متأخر من المساء وهى تحمل بيتزا لعمال المساء. وكانت جهود ماريا الإضافية المبذولة لمصلحة العمال تقابل بالمثل كلما احتاجت شخصاً إضافياً بسبب عدم تمكن أحد أعضاء الفريق من الحضور فى وقت مناوبته. وأحد مؤشرات ولائنا لماريا هو أن العاملين كانوا فى أحيان كثيرة **يتطوعون** بالعمل فى مناوبة أخرى لمدة ثمانى ساعات إذا كانت ماريا ستعانى نقصاً فى عدد العاملين. (وقد لا يكون من الممكن تقدير قيمة هذه التضحية الطوعية إلا من قبل أشخاص اضطروا لإمضاء ١٦ ساعة وقوفاً فوق أرض من الإسمنت!)

وربما أفضل وسيلة للدلالة على القناة الثالثة للزمالة، وهى بين مجموعة العاملين والزبائن، هى الحادثة التى نفذ الوقود فيها من سيارة زوجين وتوقفت على بعد ربع ميل من المحطة. وحين طلبا أن نسمح لهما باستعمال الهاتف رفضنا ذلك – فالسماح للزبائن باستخدام الهاتف الموجود داخل المحطة كان ممنوعاً بشكل صريح؛ لأن الخزنة كانت فى الداخل. [1] ولكن مع رفضنا هذا، عرضنا أيضاً أن ندفع سيارتهما مسافة الربع ميل على طريق صاعد للوصول إلى المحطة. وهذه القصة، التى تكررت مرات عديدة، انتهت بمكافأتنا مكافأة سخية على جهودنا على صورة بقشيش مقداره ١٥ دولاراً مع التصفيق وقوفاً من سائقى عدة سيارات ينتظرون صابرين فى موقف السيارات. وجاءت "الضربة القاضية" حين أرسل لنا مدير مطعم مكدونالد المجاور أكواباً من الكولا كتحية لنا ودليل على رضاه عما قمنا به. ومن المثير للاهتمام أن مثل ذلك التصرف يخالف القواعد فى شركة بتروكو التى تمنع الموظفين من ترك المحطة دون موافقة إدارية. ولم تكن ماريا فى المحطة لدى حدوث هذه القصة، لكن العبارات المفرطة فى المديح تدفقت منها لدى سماعها القصة فيما بعد.

والتعبير النهائى عن الزمالة تطور من خلال العلاقة الغريبة بين ماريا والعاملين ومدير المنطقة. كان مدير المنطقة حسن الهندام ومن حاملى درجة الماجستير فى إدارة الأعمال، وكان حريصاً على تطبيق القواعد والأنظمة. وكانت إحدى الطرق التى يتبعها لتحقيق ذلك هو الوقوف بسيارته فى موقف سيارات مركز التسوق على الطرف المقابل من الشارع. لكننا كنا دائماً نعرف أنه قادم قبل "وصوله غير المتوقع" بسبب نظام الإنذار المبكر الذى أوجدته ماريا بالتعاون مع مديرين آخرين. وحين كان السيد بوند Bond بيننا كنا نتبع دائماً السلوك المثالى ونتقيد حرفياً بإرشادات بتروكو، وحين يغادر المحطة نعود إلى

(١) فى الواقع كان المفروض أن ننكر وجود هاتف لدينا، رغم أن رنينه كان مسموعاً من قبل الجميع فى الخارج.

"الوضع الطبيعي." ومن الطبيعي أن مدير المنطقة كان يعرف أن شيئًا ما يجرى، لكن بسبب مبيعات ماريا التى حطمت جميع الأرقام القياسية، وفى الوقت نفسه عدم خروجها عن المعدلات المتوسطة لنفاذ البضاعة، فإنه لم يجر أى تحقيق شامل. ولم يكن العاملون مستعدين لإخباره بأى شىء، وذلك بسبب قلة تحملهم للجواسيس.

* * *

خلال شهر نيسان (أبريل)، بدأت ماريا تفكر فى الانتقال إلى محطة أصغر فى كونيتيكت Connecticut أكثر قربًا من بلدتها. ورغم أن محطتنا كانت تعطيها مكانة أفضل، فقد بدأت تشتاق إلى صحبة عائلتها وأصدقائها. وحين لاحت فرصة للانتقال فى منتصف أيار (مايو)، رفضتها ماريا فى البداية، مما أدخل السرور على طاقم العاملين. ولكنها تدريجيًا فكرت وقبلت فرصة إدارة محطة أقرب من بلدها الأصلى. وهذا جعل منا طاقمًا يشعر بالفجيعة لدى استقبالنا فنسنت ماكموردو.

وقام فنسنت من جهته بالعمل وفق القواعد المكتوبة فى محاولة جادة لإحلال النظام والانضباط. وفى حين عززت ماريا شعور الزمالة، حاول فنسنت عمداً أن يعزز المساءلة الفردية. وقد أدرك العاملون تمامًا أن مديرًا جديدًا قد وصل حين طُرِد أحدهم لنقص دولارين من حصيلة النقود لديه من عمل ثلاثة أيام. وحين طلب عضو غاضب آخر أن يعرف الشىء الذى يظن فنسنت أنه يحققه، رد فنسنت بالقراءة من دليل التشغيل، حيث يقول: "يطرد الموظف (أو الموظفة) إذا كان لديه نقص بمقدار (١٠) دولارات خلال فترة شهر، أو (٥) دولارات خلال أسبوع، أو دولارًا واحدًا خلال يومين، أو (٠,٧٥) من الدولار خلال يوم واحد." وخلال أول أسبوعين من إدارة فنسنت، طُرِد ثلاثة أشخاص لنقص فى حصيلتهم. وحين احتج العمال وقالوا إن ماريا لم تتصرف بتلك الطريقة بتاتًا، أجاب فنسنت أنه ليس ماريا، ووافقه العمال على ذلك على الفور.

وقد امتد تطبيق القواعد والنظام إلى نطاق أوسع بكثير من القصور فى حصيلة النقود، مما غير طريقة عمل العاملين بصورة جوهرية. ففى السابق كان طاقم العمال يتألف من أربعة عاملين، كل واحد منهم مسؤول عن صف من صفوف المضخات (التى يبلغ عددها ثلاثة) والرابع مساعد متنقل. ووفقًا لهذا الترتيب كان للمساعد الحرية فى أن يساعد حيث تستدعى الحاجة، كما أن العمال الآخرين كانوا يقومون بالمساعدة حين يكونون غير مشغولين. وكان الذين يساعدون يقومون بضخ الوقود ومسح زجاج النوافذ

وفحص مستوى الزيت وقبض الثمن نيابة عن العامل الذى يتلقى المساعدة، ثم بعد ذلك يسلمون المال للعامل المسؤول عن الصف فى أول فرصة تسنح لذلك.

وقام فنسنت عمداً بتدمير هذا النظام، محتجاً بأنه إذا قرر "المساعدون" اختلاس المال، فإن العامل الذى يتلقى المساعدة سيفصل نتيجة قيام شخص آخر بالسرقة. لكن تعليماته الأولى بالتوقف قوبلت بالتجاهل، وذلك بإصرار العاملين على الثقة بعضهم ببعض. لكن فنسنت فرض فى النهاية قانون فصل أى شخص يتلقى المال نيابة عن شخص آخر. وحين تم فعلاً طرد موظف جديد بسبب تسلمه النقود، توقف نظام "المساعدين." وظهر مكانه نظام تقلص فيه خروج العامل (أو العاملة) من صفه أكثر فأكثر، وانشغل بالتنظيف والكنس بدلاً من "المساعدة." وبهذا الشكل تم تطبيق المساءلة الفردية.

لكن التغيير الرئيسى كان فى العلاقة بين المدير والعاملين ومدير المنطقة. ففى حين كانت ماريا تعمل حسب قواعد بتروكو، لكنها تلتف حولها، تبناها فنسنت وكأنها قواعده الخاصة. وأحد التأثيرات الفورية هو تواجد مدير المنطقة لفترات أطول بكثير من السابق، والأكثر أهمية هو أن العاملين لم يكونوا يعلمون بقرب وصوله. وهكذا بدأت مهماته التجسسية تعطى ثمارها، ولم يشجعه ذلك إلا على القيام بالمزيد من المهمات التجسسية باعتباره بدأ يكشف عن الآثام التى كان يعتقد بوجودها منذ فترة طويلة.

وكانت إحدى نتائج ذلك هى تحول اهتمام العاملين الطويل الأمد بمساعدة الزبائن إلى عكسه. فعلى سبيل المثال: بدأتُ بحماس أطبق الأمر القاضى بعدم ضخ الوقود فى سيارة أثناء عمل محركها (مما أغضب الناس). ورغم أنهم كانوا يؤكدون أن بطاريتهم ضعيفة جداً، فقد تمسكت بسياسة الشركة. وحين كانوا يقولون أنه إذا أخفق المحرك فى العمل فعلى أن أشغل بطاريتهم عن طريق الربط، كنت أجيب أن ذلك يخالف سياسة الشركة. وفى إحدى المرات التى لم يتمكن فيها أحد الزبائن من تشغيل سيارته، لم يكتف فنسنت برفض السماح للزبون باستعمال الهاتف، بل قام هو بنفسه باستدعاء سيارة سحب.

ومن المهم التأكيد على أن رد الفعل على تدمير نظام ماريا تيريزا لم يأت من العاملين وحدهم. فقد كان هناك رد فعل من الزبائن أيضاً، بدأ بالشكوى ثم تحول إلى عدم العودة إلى المحطة أبداً. وفى تلك الفترة، بدأت تحدث أشياء غريبة. فعلى سبيل المثال، فى إحدى الأمسيات التى رفضت فيها استخدام الوقود العادى فى ملء سيارة يفترض أن تستخدم الوقود الخالى من الرصاص فقط، قام سائق السيارة الذى كنت أتجادل معه بتسريع

محركه فجأة، وكاد أن يدهسني لولا أنني قفزت مبتعداً عن طريقه. وبعد ذلك، وقبل أن يتلاشى الحديث عن هذه الحادثة، تعرضت عاملة للدهس والأذى من قبل سائق "لم يرها." واستمرت "الحوادث" المماثلة في الحدوث، فأولاً تعرض عدة عاملين للأذى وهم ينقلون صناديق من قطع المضخات، وثانيًا تعرضت عاملة أخرى لإصابة جعلتها تغيب عن العمل عدة شهور، وثالثًا، خرج عامل آخر فجأة من العمل وتلقى تعويضه كعامل بعد أن صدمه باب إحدى السيارات. وبعد ذلك، حين كان من الواضح أننا وصلنا إلى الحضيض، استقالت إحدى العاملات وفى الوقت نفسه سرقت عدة مئات من الدولارات.

* * *

مذبحة ليلة السبت:

بالإضافة إلى مسلسل الحوادث هذا، حدثت أثناء الشهرين الأولين من عمل فنسنت حوادث سلبية بالنسبة للعمل. فأولاً انخفض حجم المبيعات فى المحطة بشدة. وثانيًا على الرغم من حماس فنسنت فى تطبيق سياسة بتروكو حول نقص الحصيلة، فإن ذلك النقص ارتفع إلى حدود لم تعرف من قبل. وثالثًا أبلغ مدير المنطقة فنسنت بأن خدمة الزبائن من قبل العاملين أدنى بكثير من معايير بتروكو. وفى مواجهة هذه المشكلات المتنامية والعداء الواضح من قبل العاملين (فأحد العاملين الذين فصلوا كان قد وعد بالرجوع للمزيد من "المناقشة" حول الموضوع)، توصل فنسنت ومدير المنطقة إلى حل نهائي، ألا وهو طرد نظام ماريا تيريزا. وقد تم فصل العاملين، واحدًا تلو الآخر، إلى أن بقى عضوان من النظام فقط.

وفى تلك الأثناء كان فنسنت يبحث عن مساعد يعينه فى مراقبة العاملين عن كثب، وانحصر الخيار بين واحد منا، نحن الاثنين الباقيين، باعتبار أن خبرتنا فاقت بمراحل خبرة الآخرين. وكان العامل الآخر خريج مدرسة ثانوية محلية ومستعداً للعمل مع فنسنت، رغم كراهيته له (كان يصفه بأنه "الطرف الغربى لحصان متجه نحو الشرق"). أما موقفى فقد كان بسيطًا: إذا رُشحت فلن أدخل المعركة الانتخابية، وإذا انتُخِبت فلن أقبل الوظيفة.

ومن غير المستغرب أننى فُصِلت بعد فترة.

وكانت تلك نهاية نظام ماريا تيريزا.

أسئلة للمناقشة:

١ - ما هى فى رأيك خصائص أسلوب ماريا فى الإدارة؟

٢ - أى الأسلوبين الإداريين كان أفضل فى إدارة محطة الوقود - أسلوب ماريا أم أسلوب فنسنت؟ لماذا؟

٣ - إذا كنت أحد كبار المديرين التنفيذيين فى بتروكو، وعلمت بجميع تفاصيل هذه الحالة، كيف سيكون رد فعلك؟ هل ستحاول تغيير سياسة الشركة بالنسبة لإدارة محطات الوقود؟

٨٨

إما أن تغرق أو تسبح
تأملات فى برنامج تدريب لإحدى الشركات

يبلغ ديفيد هول David Hall من العمر (٣٠) عامًا ويشغل الآن مركزًا فى الإدارة الوسطى فى شركة كبيرة فى صناعة السيارات. وهو يحمل شهادة ماجستير فى العلوم الإدارية وكان يشغل عدة مناصب فى منظمات مختلفة فى السنوات العشر الأخيرة.

وقبل بضع سنوات حصل على وظيفة فى شركة إلكترونيات واسعة، ومن بين متطلبات تدريبه كان الاشتراك فى برنامج الشركة التدريبى مع مرشحين آخرين سينضمون لفريق المبيعات فى المنظمة.

كانت التجربة بمثابة رضة شديدة الإيلام بالنسبة لديفيد، وبسببها قرر ترك المنظمة.

والصفحات التالية تعرض روايته هو عن كيفية رؤيته للشركة وهى تدخل الموظفين الجدد الذين اختارتهم فى "طاحونة الشركة"، فتنقل إليهم قيمها الأساسية وتحدد المتدربين الذين يناسبون احتياجاتها بأفضل صورة، ولكنها تدوس على كثير من القيم التى يعتقد ديفيد أنها هامة. والطريقة التى "تفكك" البرنامج فيها تجعل الكثير من المبادئ الكامنة وراءه شديدة الوضوح.

تعينتُ فى شركة كومكو Comco عام ١٩٨٠ وبدأتُ البرنامج التدريبى فى شهر أيار (مايو). والقول بأنه صارم لا يعطيه حقه الكامل من الوصف. لقد كان تجربة لن ينساها أبدًا من شارك فيها. وقد أقنعتنى أن كومكو شركة لا أخلاقية. لقد استأت من الإفراط فى حجم نصاب العمل والكرب الذهنى الذى تعرضنا له. لقد كانت كومكو تتسبب فى معاناة إنسانية من أجل تحقيق غاياتها، وهذا بالنسبة لى غير أخلاقى.

وبرنامج التدريب مصمم للبائعين وهيئة المساندة الفنية. وقد بدأت بفصل مدته ستة أسابيع فى المكتب الإقليمى. وفيه جرى تعريفنا على حاسوبات وأنظمة اتصالات وعلى مبادئ المحاسبة وأساليب المبيعات. وكانت هذه المرحلة فى الحقيقة إعدادًا للمرحلة الثانية من البرنامج الذى كان يجرى فى مركز كومكو التدريبى فى هيوستون بولاية تكساس.

والوقت الذى أمضيته فى هيوستون كان أول تجربة لى فى بيئة تدريبية شاملة. وقد أقمنا فى مساكن الشركة، وكنا نأكل فى مقصفها، وأمضينا جميع أوقات اليقظة فى المجمع. وكان برنامجنا معداً بشكل صارم جداً ولا يترك لنا سوى القليل من وقت الفرا غ. وقد سببت لى هذه الأسابيع الستة التى كنت أعيش فيها ضمن ظروف خاضعة لكل هذا التحكم رضة أليمة.

وفى المرحلة الثالثة من البرنامج (الأسابيع ١٢ - ١٩) أُعدنا إلى المكتب الإقليمى. وقُدِّم إلينا المزيد من المعلومات والأفكار عن الحاسوبات وبرامج الاتصالات. وكنت فى تلك الفترة قد اكتسبت إدراكًا لبعض جوانب شركة كومكو وموظفيها. فقد كان الأعضاء الراسخون يشعرون بالرهبة تجاه الشركة ومنجزاتها، ويعتبرون أنها تمثلهم إلى حد بعيد. وكانوا يحترمون كومكو وأنفسهم وبعضهم البعض، ويرون نتائج جهودهم الجماعية فى سلسلة متواصلة من انتصارات الشركة. وكان الاحترام من النوع نفسه يُغرس بكمية كبيرة أثناء برنامج التدريب.

بعد المرحلة الثالثة، أُعدنا إلى هيوستون من أجل المرحلة التالية (الأسابيع ٢٠ - ٢٦). وكان ذلك أصعب أجزاء البرنامج، ومن وجهة نظر الشركة كان أكثرها أهمية. فهذه كانت المرحلة التى أطلق فيها سيل من أعراف الشركة وقيمها على المرشحين الجدد. وكان مما يتعلمه الواحد منا الاحترام - احترام زملائه فى العمل، واحترام الزبائن، واحترام "كومكو." وينبع احترام الزملاء فى العمل إلى حد كبير من كفاحهم المشترك لإتمام البرنامج التدريبى. ويشكل الاحترام المتبادل أساس فريق مبيعات الشركة.

ومفهوم الفريق أساسى لنجاح الشركة؛ لأنه لا يوجد شخص يمكنه بمفرده أن يحل مشاكل الشركة التى يمكن أن تطرأ. ولا بد أن يشعر الأشخاص بصلة تربطهم بعضهم ببعض، ولذلك فإن مناخ "الفريق" بالغ الأهمية. ومن الطبيعى أن عمل الفريق كان موضع تأكيد فى المرحلة الرابعة، وكانت الروح الفردية وفكرة قيام المرء بالعمل بنفسه تلقيان النهي الصاخب. وقد طُرح عليَّ السؤال: "إذا كنت فى رأس قائمة الخيارات الأولية فى عصبة كرة القدم [1] القومية، هل تختار الانضمام إلى ناد خاسر لتكون نجم النادى، أم إلى ناد رابح لتكون عضواً فى فريق من النجوم؟" وكان ذلك سؤالاً بلاغياً لا ينتظر إجابة، فكومكو كانت نادياً رابحاً.

---

(١) المقصود كرة القدم الأمريكية، وهى شكل مطور من لعبة الرجبى. (المترجم)

وفى المرحلة الرابعة شمل التعليم أعرافًا وقيمًا أخرى تعتنقها الشركة. فقد أوضح لنا كيف نلبس على طريقة الشركة، ونتصرف على طريقة الشركة، ونتكلم على طريقة الشركة. وفى كثير من الأحيان كانت الأساليب بارعة تمامًا. وكانت تلك تجربتى الأولى فى ذلك النوع من تكتيكات تلقين المبادئ والأفكار، لذلك أعتقد أننى كنت فريسة سهلة أكثر من غيرى. والآن يبدو ذلك واضحًا من خلال النظرة الاسترجاعية. ولكن حين كنا فى المرحلة الرابعة لم نكن على وعى إلا بعبء العمل الهائل والبرنامج اليومى الصارم.

وكان تنظيم المرحلة الرابعة مثل تنظيم أحد مكاتب مبيعات كومكو، ففيه "مدير فرع" و(٦) "مديرى وحدات،" وأقل بقليل من (٥٠) "مندوب مبيعات" (طالب).

كان مدير الفرع مسؤولاً عن أداء الفصل، الذى كان يستند إلى درجات الطلاب مع تقويم لـ "روح" الفصل، التى تعنى مدى التزامه بأعراف الشركة وقيمها.

ومديرو الفروع هم موظفون فى كومكو يبدو فى الظاهر أنهم فى الطريق لأن يصبحوا مديرى مبيعات. وهم يرسلون إلى هيوستون فى مهمات تستغرق ما بين ستة أشهر وثلاث سنوات، لكن الحافز وراء تكليفهم بها هو مسألة نزوة. فالمهمات فى هيوستون كان ينظر إليها على أنها خطوة سلبية فى المسيرة الوظيفية أو عقوبة. وفى الواقع، يعتقد كثير من الطلاب أن هيوستون هى ببساطة سلة المهملات التى يُلقى "الخاسرون" فيها. ومن المؤكد أن الضغط على مديرى الفروع كان كبيرًا كى يكون أداؤهم فى هيوستون جيداً، وذلك للتقليل إلى أدنى حد من تأثيره على مسارهم الوظيفى وحياتهم الشخصية. وكانت التقديرات التى يحصل عليها المدير أو المديرة من الطلاب على الأقل فى نفس أهمية درجات الطلاب بالنسبة لهم. لذلك فإن المرحلة الرابعة هى تجربة مليئة بالضغط إلى حد كبير جدًا بالنسبة لجميع من لهم علاقة.

عند وصولى إلى هيوستون للبدء فى المرحلة الرابعة، كنت مصممًا على إكمال البرنامج وأتطلع إلى مستقبل وظيفى فى كومكو. وكانت المجموعة فى فصلى أكثر حيوية مما كانت عليه فى المرحلة الثانية. وكان فيها ستة لاعبى كرة قدم جامعيين سابقين. وكانوا جميعهم معًا فى المرحلة الثانية، وقد تجمعوا معًا لمساعدة بعضهم البعض فى إتمام البرنامج. والآن فى المرحلة الرابعة كانوا أكثر ثقة وأعلى صوتًا. وقد استمتعت بالتأثير الذى أحدثه حضورهم، فقد خفف من حدة طابع البرنامج الرسمى وتصلبه. وكان تزاملهم مُعْديًا، وأحدهم، ويدعى جو، أضحكنا جميعًا فى اجتماعنا الأول.

كان مديرنا فى المرحلة الرابعة شخصًا قصيرًا سمينًا فى طريقه إلى الصلع يدعى جيف باوز Jeff Bowes. ولم يكن يتمتع بروح النكتة وبدا جديًا إلى حد كبير، وقد أرعبته مجموعة فصلنا العالية الأصوات. وكان حضوره الجسدى ضئيلاً، إذ كان يمكن لأى واحد من لاعبى الكرة أن يلتقطه ويرفعه بيد واحدة. وعلى الفور أطلق اللاعبون عليه لقب "عامل التفاهة." وبعد الاجتماع الأول قالوا وهم يضحكون: "كنا نعرف أن هذا سيكون سهلاً، ولكنه بوجود عامل التفاهة سيكون كشربة ماء."

هذا الوضع جعل باوز عصبيًا، وقد حاول أن يستجلب اللاعبين إليه بأن يكون مرحًا وبالظهور بمظهر الرجولة فى تصرفاته، ولكن ذلك لم ينجح تمامًا. فمعظمنا اقتدينا باللاعبين وأخذنا نطلق النكات على باوز من وراء ظهره. ولم يكن قائدًا ملهَمًا، وكان ذا شخصية ضعيفة، وغدا بالنسبة لنا جميعًا إما "الشخص التافه" أو "الصبى السقًّا."

ومن اليوم الأول بالذات كان عبء العمل لا يصدق. فكل يوم كان لدينا على الأقل اختبار رئيسى واحد أو زيارة مبيعات، وواجبين رئيسيين يتعلقان بالمنتجات، وسبع ساعات من المحاضرات المكثفة. وفى الأسبوع الأول كان برنامجنا الرسمى يتضمن ٩٥ ساعة عمل.

كانت البداية الأولى فى الصباح هى حضور باوز إلى الفصل وقيادته للطلاب فى غناء بعض الأغانى. وكان بعضها أغان تمجد الشركة، فى حين كانت بعض الأغانى الأخرى أغانيَ فكاهية مرحة، فقد كانت "أغنية القتال" الخاصة بكومكو تحظى بالشعبية مثل أغنية "جدِّف قاربك."[٢] وقام مديرو الوحدات بتمثيل مشاهد ساخرة وإلقاء النكات أمام طلاب الفصل. ومن المشاهد الساخرة المعتادة مشهد يتعلق بملحمة تيم Tim وجاك Jack التى لا تنتهى فى "البيع للجنوبيين." فتيم وجاك كانا شخصين من جنوب (الولايات المتحدة) يرتديان سروالين من نوع "الأوفرول" ومعهما قبعتان من قبعات جيش الولايات الجنوبية، بدون قمصان أو جوارب أو أحذية. وكان تيم يلعب دور أحد بائعى كومكو (وكان يرتدى ربطة عنق)، وجاك دور زبون جنوبى (بدون ربطة عنق). ومن نماذج الحوار المألوفة بينهما ما يلى:

(٢) "Row, row, row, your boat" أغنية مرحة معروفة باللغة الإنجليزية، من الأغانى التى يستمتع الأطفال بها. (المترجم)

جاك: "تريد أن تبيعنى حاسوبًا – ماذا تفعل الحاسوبات؟"

تيم: "تساعدك فى عد الأشياء."

جاك: "أنا لا أستطيع العد."

تيم: "ولا أنا، لذلك سأشترى واحدًا – أين أوقع؟"

(جاك يعطيه أحد عقود تيم، وتيم يوقع عليه.)

تيم: "حسنًا، إلى اللقاء، وأتمنى لك أن يحالفك الحظ فى بيع هذه الأشياء."

(جاك يخرج ومعه أوراق تيم وكتيباته.)

تيم: "هناك شىء خطأ قد حصل."(٣)

وكانت هناك سلسلة من المشاهد الأخرى تشترك فيها دمى متحركة من نوع المَبيت Muppets التى تحاول أن تكون باعة يعملون لكومكو. وكانت تمارين الصباح أحيانًا تتضمن أفلامًا فكاهية أيضًا. وبصورة عامة كانت طريقة بدء النهار هذه طريقة لطيفة. كنا نشارك المشاهد الضاحكة بصياحنا، وكنا نضحك ونهلل. وإذا كانت التمارين شديدة الجودة أو شديدة السوء، كنا ننهيها بإلقاء أوراق على الممثلين. وكان لاعبو كرة القدم قضاة غير رسميين، فإذا كان الوضع يستدعى عاصفة من أوراق المهملات، كانوا يبدؤون بالصياح: "أوجا، أوجا، أوجا، أوجا ..."

أحيانًا كنت أجد صعوبة فى المشاركة فى الجو الهزلى. كنت فى الواقع أشعر أننى أحمق وأنا أغنى "بيتنا على الجبل،" وأقف إلى جوار مقعدى مرتديًا بذلة من ثلاث قطع. وكنت أصمت عادة حين كان الآخرون يصيحون: "فيلم، فيلم" أو "تيم وجاك،" للتعبير عما يفضلونه. فقد بدا لى أن من المنافى للمنطق أن يلعب البالغون ألعاب الأطفال. وقد لاحظ باوز موقفى وما ينطوى عليه من مشكلة. كان أحيانًا يجعلنى أغنى إحدى الأغانى وحدى. وفى الأسبوع الأول طُلب منى أن أغنى "فليحم الله الملكة." وقد انضم إلى ستة كنديين آخرين، أما الأمريكان فلم يكونوا يعرفون ما إذا كان ذلك عملاً وطنيًا أم يعتبر سخرية.

كان للغناء والمشاهد المضحكة غرض جدى. فقد أتاحت للطلاب الانتقام من الشركة بسبب العمل الذى ترهقهم به. وبدون "ترفيه" من هذا النوع، سيكون الطلاب المنهكون بمثابة وضع متفجر يواجهه المدير. وأخيرًا فقد أتاحت تلك المشاهد والأغانى لمدير الفرع

(٣) الحوار فى الأصل الإنجليزى يجرى باللهجة العامية المستخدمة فى الجنوب الأمريكى، مما يزيد من طابعه الفكاهى. (المترجم)

ترويج أهداف الشركة وترسيخ قوته الشخصية. وكانت مهمته أن يعرِّف واقع المرحلة الرابعة بأنها "تحد،" وأنها أكثر تجربة فى الحياة صعوبة ومغنماً.

وكان باوز يحاول دائماً إضافة حِقَنِه الخاصة من الحماس إلى المشاهد المضحكة. كان يدخل الفصل وهو يفور بالحماس ويقول: "تحياتى للفصل ٨٠-ب، كيف حالنا؟ نحن المرتبة الأولى، نحن المرتبة الأولى!" وكان باوز يقودنا فى الأغانى أيضًا ويقدم لنا المشاهد: "تيم وجاك يفكران فى مشاركتنا ببعض النقاط المفيدة فى المبيعات - هيا يا تيم وجاك - نعم، تيم وجاك." ولكن على نحو ما، لم ينجح باوز تماماً فى محاولاته. ربما كان السبب مظهره الجسدى، أو ربما صوته العالى الذى يشبه الصرير، لكنه على كل حال بقى بالنسبة لنا "الشخص التافه."

وبعد الأغانى والمشاهد يأتى تقديم الجوائز. كان الطلاب الثلاثة الذين أدوا أفضل أداء فى الاختبارات وزيارات المبيعات فى اليوم السابق يُستدعون إلى مقدمة الفصل للتوقيع على قطعة كبيرة من الورق مثبتة على الحائط: "حائط الشهرة." وفى نهاية الأسبوع الأول، كان تقدير فصلنا منخفضًا، لذلك تقرر عقد اجتماع. وكان باوز فى منتهى الجدية. أعاد تأكيد مدى أهمية التقدير. وكان من الواضح أنه قلق تماماً، فتقديره التراكمى كان انعكاسًا لتقديرات الوحدات التابعة له. وحاول باوز أن يمحو شيئًا من الانقسام الذى يحدثه التنافس بحثِّ الفصل على "رفع السقف" فى التصفيق للفائزين، وجعل الفصول الأخرى ترى معنى الحماس و"الأخوة" والاستبسال. وبدافع من امتناننا لهذا التنفيس عن التوتر أخذنا نصيح ونصفق بحماس هائل.

على الرغم من حديث باوز، فقد اشتدت حدة جو التنافس بدلاً من أن تنخفض فى الأسبوع الثانى. فقد كان هناك موقف واحد على الأقل تعطى فيه درجات للطلبة، وكانت علامة النجاح هى (٨٠) بالمائة. وفى بداية الأسبوع الأول كان معظمنا يحصل على درجة (٩٠) أو أكثر، ولكن بنهاية الأسبوع الثانى هبطنا إلى درجات قريبة من الحد الفاصل البالغ (٨٠) بالمائة.

وكان من الممكن حين يحصل طالب أو طالبة على علامات رسوب أن "يُعاد من حيث أتى." فالمحاضر ينتظر إلى أن يكون الفرد المعنى وحده، ثم يمضى به إلى بقعة منعزلة ويذكر الامتحانات التى رسب فيها أو زيارات البيع التى أخفق فيها (والمسجلة على أشرطة فيديو) ويقنعه بالمغادرة. وإذا غادر الطالب أو الطالبة طوعًا، قد تتاح لهما فرصة الاشتراك مرة ثانية فى البرنامج فى موعد لاحق، وإلا يبلغان أنه تم شراء تذكرة سفرهما، وأن إدارتهما أعلمت بأدائهما المتدنى فى هيوستون. ولا شك فى أن موقف الطلاب

ونظرتهم يلعبان دوراً كبيراً فى قرار أى الطلاب سيعادون إلى مقرهم. وقد لاحظت أن بعض الطلاب ذوى الأداء المتدنى نجحوا فى إتمام المرحلة الرابعة بسبب موقفهم ونظرتهم وعلى الرغم من درجاتهم.

وحين يغادر أحد الطلبة يبلِّغ الفصل أن "جون أخبرنا أنه يود العودة إلى لوس أنجيليس لتحسين مهارته فى برمجة الحاسوب وإعطاء هذا البرنامج محاولة أخرى! هذا تصرف جيد قام به جون! هذه هى روح كومكو!" وكانت رائحة النفاق تفوح من عملية إعادة الطلاب "من حيث أتوا"، لكنها أظهرت أن كومكو قادرة على أن تكون رب عمل شديد القسوة، بقدر ما هى رب عمل منصف.

وقد أصبح الضغط الهادف لجعل الطلاب يبذلون جهداً أكبر ويتفادون العودة إلى مقرهم لا يكاد يطاق مع اقتراب نهاية الأسبوع الثانى. فقد أدركنا أن إعادة باوز لأحد الأشخاص من حيث أتى يمكن أن ترفع تقدير وحدتنا وتساعد موقف تقديره التراكمى. وقد دفعتنا هذه المعرفة إلى تنافس جنونى. فلم يتجمع الأفراد لمساعدة بعضهم بعضاً كما كان الحال عادة فى الفصول الأخرى. وتشكلت جماعات خاصة على أساس الوضع الدراسى. وكان "الخاسرون" هم الطلاب القريبون من أدنى مستوى فى الفصل، وكانوا مجموعة قانطة ومتعبة ومكتئبة. وكانوا حين يجتمعون معاً، يحاولون مواساة بعضهم بعضاً وإلقاء مسؤولية تقصيرهم على باوز أو "كومكو" أو عملية غسيل الدماغ التى تلجأ إليها الشركة. بل كانت لهم أغنية خاصة بهم: "شخص آخر يودع الحياة" التى تغنيها فرقة كوين Queen المختصة بأغانى الروك. وحين كانت الأغنية تُسمع على جهاز التخاطب الداخلى intercom كانوا يرقصون ويغنون. كانت تعبيراً عن تضامنهم واحتقارهم للوضع.

وكان "الرابحون" هم الربع الأعلى فى الفصل. ولو حاول "أحد الخاسرين" أن يتطفل على نقاشاتهم فى ساعة الغداء، كانوا يشعرونه أنه ضيف ثقيل. وكان "الرابحون" يدركون أهمية النظرة والموقف، ويعتقدون أن أى صلة بينهم وبين "أحد الخاسرين" يمكن أن تعطى تأثيراً سلبيًا. وكانوا يرون أن تدريبهم تجربة إيجابية. وقد توصلوا إلى نتيجة أنه على الرغم من كون المرحلة الرابعة تحدياً صعباً من الممكن التغلب عليها، وأن إتمامها سيعود عليهم بمكافآت وفرص. وكانوا يتطلعون إلى مستقبل وظيفى مشرق بصفة مندوبى مبيعات كومكو أو مهندسى أنظمتها. كان عدد الرابحين يراوح بين (١٠) و(١٥) شخصاً فى الأسبوع الثالث.

وبالإضافة إلى "الرابحين" و"الخاسرين" كان يوجد عدد من "غير المرتبطين." وهؤلاء إما أشخاص يتعاطفون مع إحدى المجموعتين لكن درجاتهم تضعهم فى مكان أقرب إلى المجموعة الأخرى، وإما أنهم لا يريدون فقط الارتباط بأى مجموعة. وكنت أنا من "غير المرتبطين." كان أدائى جيداً فى البرنامج لكن كانت لدى مشكلة نظرة وموقف، وهى مشكلة قطعية ومعترف بها على نطاق واسع. فقد كنت أكره تصلب البرنامج وعبء العمل المبالغ فيه الذى كانت كومكو تفرضه علينا. فهذا العبء (يولِّد) الأنانية. كان "الرابحون" يثيرون فضولى بقبولهم لمصاعب البرنامج كجزء من عملية مشروعة، وذلك ببساطة لأنهم يربحون. وكان "الخاسرون" يتنهدون ويئنون ولكنهم لا يفعلون شيئًا. وكانوا يتمسكون بالاعتقاد بأنه بإمكانهم أن يكونوا رابحين أيضًا.

فى نهاية الأسبوع الثانى قرر لاعبو الكرة أن الحمل لم يكن واقعيًا، وألقوا باللوم على باوز. وكان لهؤلاء اللاعبين ناطقَيْن باسمهم أحدهما جو Joe والآخر شخص يدعى بوب روبرتس Bob Roberts، يقومان بمحاولة كسب التأييد. وكان من السهل إقناع "الخاسرين." أما "الرابحين" و"غير المرتبطين" فقد كانوا أقل حماسًا، إذ خافوا من عواقب مجابهة باوز، رغم قناعتهم أن عملاً من هذا النوع له فوائد. ولذلك اتخذوا موقفًا سلبيًا. وكان هناك مصدرا سلطة فى فصلنا: باوز الذى كانت بيده السلطة الرسمية، واللاعبون الذين كانت دائمًا لديهم سلطة غير رسمية. وكان لا بد من حدوث "مواجهة" قريبة.

كانت درجاتنا تسجل أرقامًا قياسية فى انخفاضها فى الأسبوع الثالث، وشاع خبر مفاده أن فصلنا يعانى "مشكلة نظرة وموقف." وتصاعد التوتر مع رفض الكثيرين للغناء فى الصباح أو جلوسهم صامتين فى فترة المشاهد المضحكة. وسرعان ما بدأت تُسمع أصوات الشكوى من عبء العمل و"كومكو" وجيف باوز. ونتيجة لذلك، أصيب باوز بالذعر.

وفى يوم فى منتصف الأسبوع دخل باوز الفصل وهو يرغى ويزبد عن "المؤامرة" ضده وضد مستقبله الوظيفى. وبدأ البعض يتحدونه بهدوء، فى حين جلس آخرون يترقبون. وبعدئذ تحول باوز إلى التعامل على المكشوف، فأعلن بفخر أن قائدى الفتنة، هما جو وأحد "الخاسرين" قد "أعربا عن الرغبة فى العودة من حيث أتيا، والقيام بمحاولة أخرى لاجتياز المرحلة الرابعة فيما بعد." وأنهى كلامه بابتسامة عريضة. ولكن بدون تردد وقف اثنان من لاعبى الكرة وشتماه بعنف، وانفجر الفصل فى هتاف تأييد عال ومطول. ولم يكن بوسعى تصديق ما أرى، فقد وقف باوز فى مقدمة الفصل وهو يغلى من الغضب، وبعد فترة اندفع خارجًا من الفصل، لقد فقد السيطرة وفقد معها كل مصداقيته بصفته نموذج كومكو فى العمل.

لم يُلق باوز محاضرات فى فصلنا فيما تبقى من الأسبوعين الثالث والرابع. وأرسل خمسة طلاب آخرين من حيث أتوا فى الأسبوع الثالث مما أوصل العدد إلى ١٠، وهو عدد غير مسبوق. ولم يتضمن ما تبقى من الأسبوعين الثالث والرابع أى أغان أو مشاهد ضاحكة. كان التوتر لا يحتمل، فلم نكن نعلم حقًا ما هو وضعنا فى هيوستون، بل وفى شركة كومكو. وكان من الواضح أن مديرى الوحدات لم يشعروا بالارتياح وهم يلقون محاضراتهم علينا. وانتشرت أنباء فصلنا فى دهاليز المجمع. وكان اللاعبون يتمتعون بتأييد كامل من الفصل ويحكمون سيطرتهم تماماً.

وفى يوم الجمعة من الأسبوع الخامس، بعد أمسية أفرط فيها عدد من الطلاب – ومن ضمنهم جميع من تبقى من اللاعبين – فى الشراب، قاموا بنشاط تدميرى لممتلكات الشركة. فقد أوقعوا الضرر بأربع من سيارات الشركة وخربوا جدران منزل من منازلها. وقام أحد اللاعبين باقتلاع أكثر من أربعين شجرة دائمة الاخضرار من أماكن متعددة فى مجمع الشركة، واستخدمها فى خبط جدران أحد منازل الشركة، ووضع ما تبقى منها فى دورات المياه فى المجمع بأكمله. وفى يوم السبت، حددت الشرطة هوية الفاعلين وانتظرت طلب كومكو توجيه اتهامات ضدهم.

ساد جو من التوجس الشديد فى الفصل صباح يوم الاثنين. وقد شعرت بالفخر بسبب الجرح الذى ألحقناه بكومكو. ولكن فى الوقت نفسه، لم أستطع التغلب على الشعور بالذنب بسبب أفعالنا المخالفة للقانون. وقد أصبنا جميعًا بالدهشة إذ أتيح لنا الغناء وعرضت علينا مشاهد مضحكة للمرة الأولى منذ أسبوع. وغنينا جميعًا بحماس كما أننا استمتعنا بالمشاهد. ثم جاءت أكبر مفاجأة على الإطلاق: صُرف الفصل باكراً وألغى اختبار يوم الثلاثاء. وفى غياب الامتحان تنتفى الحاجة للدراسة، لذلك كانت أمسيتنا بمثابة عطلة. وقد أضاف اثنان من مديرى الوحدات أنهما سيشتريان فى الليل الشراب على حسابهما فى حانة قريبة. وتوجه الفصل بأكمله إلى هناك واستمتع بأمسية جيدة من الصحبة اللطيفة. وبدا لى أنه فى تلك الليلة بدأت الجماعات الخاصة تختفى.

فى صباح الثلاثاء، زار مدير التربية القومية فصلنا، وعرفنا على نفسه مستخدماً اسمه الأول. وقد قال لنا: إن كومكو رب عمل معقول، وأعلن أن المسؤولين عن تدمير ملكية الشركة لن يؤنبوا. وبعد ذلك وزع علينا بطاقته "فى حال وجود شىء لدى أحد أفراد الفصل يريد بحثه دون إطلاع الآخرين عليه."

وقد قدرنا للشركة موقفها وخفت حدة الكثير من المشاعر السلبية. وسرعان ما تحسنت المعنويات بشكل شديد. ولم يبق سوى ثلاثة طلاب ضعيفى الأداء، وكانوا مصدر قلق بالنسبة لنا، لذلك تجمعنا لمساعدتهم. ورغم جهودنا خلال اليومين الأخيرين لم تكن هناك رياضياً أى طريقة تمكن أولئك الثلاثة من النجاح.

كان المفترض أن توزع الدرجات النهائية خلال حفل تخرج فى مطعم فى وسط المدينة. لكن سحابة قاتمة خيمت على الحفلة، فقد أصبحت علاقاتنا وثيقة جداً فى الأسابيع القليلة الماضية، والمحنة التى مررنا بها وحدتنا، ولم يبد من الإنصاف ألا يتخرج الثلاثة معنا. وقرر الكثيرون أن ينسحبوا حين يبلغ باوز الطلاب الثلاثة أنهم رسبوا.

وصل باوز ومعه (٣٨) ظرفًا (فهذا كان عدد ما تبقى من الطلاب فى الفصل). وأعلن أن لديه (٣٨) شهادة تخرج. وقد تفجرت موجة من العواطف، وجن جنوننا من الفرح. لقد نجحنا. وقمنا بمعانقة وتقبيل بعضنا البعض، في حين انطلقت هتافات تحيى الطلاب الثلاثة الذين كانوا يقفون على الحد. ثم قمنا بالهتاف لكومكو بل وحتى لباوز. كان كل شيء قد غُفِر، وقد اجتزنا بنجاح أسوأ برنامج تدريبى. وفى اليوم التالى عدنا جميعاً إلى أماكن عملنا للاستعداد للفصل التالى.

وبعد انتهاء برنامج التدريب بثلاث سنوات، لم يترك الشركة سوى اثنين (وأنا أحدهما) من مجموع الأشخاص الاثنى عشر الذين شاركوا من منطقتى فى ذلك الفصل. وبقى الآخرون موظفين سعداء وجيدى الإنتاج.

أسئلة للمناقشة:

١ – ما مدى فعالية برنامج كومكو التدريبى؟ على الرغم من انهيار هذا البرنامج بالذات، هل الشركة ناجحة فى فرز العناصر من الموظفين الذين سيشعرون بالتزام تجاه المنظمة؟

٢ – إلى أى حد يمثل البرنامج التدريبى طقساً من طقوس التخويف؟

٣ – من الواضح أن ديفيد هو شخص "قادم من الخارج" ويشعر بالمرارة. كيف يشعر أحد "الرابحين" تجاه برنامج كومكو التدريبى، حسبما تعتقد؟

٨٩

شركة نوميزو ساكى*

تأسست شركة نوميزو ساكى Nomizu Sake عام ١٩٨٢، وكانت مشروعًا مشتركًا بين شركة نوميزو العالمية Nomizu International، وهى شركة يابانية لاستيراد المشروبات مقرها الأساسى فى كاليفورنيا الجنوبية، وشركة مزارع وودلاند المتحدة .Woodland Farms, Inc، وهى شركة أمريكية لطحن الرز مركزها الرئيسى فى كاليفورنيا الشمالية. وقد تأسست الشركة فى منطقة خليج سان فرنسيسكو فى مصنع ألبان متقادم تم تجديده ليلائم الاحتياجات التقنية التى يتطلبها إنتاج الساكى.

فى سنوات تكوين الشركة، استقدمت فريقًا من صانعى الساكى اليابانيين من قرية زراعية صغيرة فى شمال اليابان معروفة بخبرتها فى صنع الساكى. وكان على رأس ذلك الفريق أحد معلمى صناعة الساكى، وهو السيد توشيوكى كاواتى Toshiyuki Kawate: رجل حسن المعشر ممتلئ الجسم فى مرحلة الكهولة، يتميز بمزاجه الرصين الذى يجعله شبيهًا ببوذا، وبقيمه التقليدية الثابتة، وبقوته البدنية الشديدة (فهو يحمل نطاقًا أسود من المستوى الخامس فى رياضة الجودو). وفى البداية أُسكن الفريق اليابانى فى بيوت متنقلة أقيمت على الأرض الملحقة بالمصنع، وتشاركوا جميعًا فى مرافق المطبخ والحمام ودورة المياه. وتناوب أعضاء فريق الساكى الأصغر سنًا فى شغل وظيفة طاهى الفريق وتشاركوا فى أداء المهمات المنزلية. وكان دوامهم طويلاً أثناء إعدادهم منطقة صنع الساكى وتطوير خميرة مستنبتة مرنة يمكن استخدامها بنجاح كمحفّز لعملية تخمير الرز فى الولايات المتحدة. وكان اليوم النموذجى للفريق اليابانى يبدأ بنصف ساعة من تمارين الصباح المتكررة يوميًا بقيادة كاواتى معلم الصنعة. وينتهى يومهم بأغنية عمل طقوسية رسمية يمتدحون فيها أحدهم الآخر على جهدهم الجماعى وإنجازهم فى ذلك اليوم.

* المصدر: هذه الحالة هى مساهمة من مارى يوكو برانن Mary Yoko Branen، وهى طالبة تحضر شهادة الدكتوراه فى جامعة ماساتشوستس فى أمهرست University of Massachusetts at Amherst، وقد تم استخدامها بعد الحصول على إذن بذلك.

وكان فريق إدارة شركة نوميزو ساكى يتكون من السيد ستيفن جيمس الأب Stephen James, Sr. رئيس شركة مزارع وودلاند المتحدة ورئيس مجلس إدارتها، وابنه ستيفن جيمس الابن Stephen James, Jr. النائب التنفيذى للرئيس، والسيد كينيتشى ناغانو Kenichi Nagano نائب الرئيس لشؤون التوزيع ورئيس نوميزو العالمية. وكان جيمس الابن الوحيد من القيادة الثلاثية الذى له مكتب فى موقع الشركة. أما السيد ناغانو فقد كان مركزه هو المقر الرئيسى لشركة نوميزو العالمية فى لوس أنجيليس، ومركز ستيفن جيمس الأب فى شركة وودلاند. وكان ستيفن جيمس الابن من أبناء سان فرنسيسكو، وهو أشقر الشعر أزرق العينين وأمريكى بكل معنى الكلمة بطريقته الفردية والمجازفة فى مجال التجارة والمستقيمة فى القيام بالأعمال. ورغم ما يبدو عليه من تآلف مع جميع مواطنى العالم فقد كان فى الواقع يتسم بضيق الأفق الريفى فى مواقفه تجاه اليابانيين.

ومع نمو الشركة، انضمت هيئة موظفين للتسويق والعلاقات العامة والشؤون المالية إلى مقر الشركة، بالإضافة إلى فريق مبيعات أمريكى / يابانى. وحين بدأ الإنتاج الكامل فى خريف عام ١٩٨٣، رُفِّع السيد كاواتى إلى منصب مدير الإنتاج وجرى توظيف المزيد من عمال خط الإنتاج من المناطق القريبة تمامًا من المصنع لتلبية ازدياد احتياجات الإنتاج. وكان هؤلاء العمال من خلفيات متنوعة، ويشتملون على طلاب وربات بيوت أجنبيات وطلاب فشلوا وتركوا مدارسهم أو كلياتهم، وعمال من ذوى الياقة الزرقاء، كما كانوا من السود والبيض والإسبانيين والأمريكيين الآسيويين.

ومن بداية المشروع أبدت الإدارة إدراكًا لبعض المشكلات المعينة التى تنتج عن تجمع عالمى من هذا النوع. لكن هذا الإدراك اقتصر على صعوبات التخاطب الظاهرة التى ستنشأ من وجود مواطنين يابانيين وحيدى اللغة مع عمال أمريكيين تحت سقف واحد. وقامت الإدارة بجهود أولية لمعالجة مشكلة اللغة، فوظفت وندى سوزوكى Wendy Suzuki فى عام ١٩٨٢ عند ولادة الشركة لتشغل منصب كبيرة مدرسى اللغة للقطاع اليابانى، وهى أمريكية يابانية ولدت ونشأت فى اليابان. وكانت تعطى دروسًا خصوصية فى اللغة الإنجليزية لمعلم الصنعة بعد ساعات الدوام، مع التركيز على المهارات الفنية ومهارات التعبير والفهم الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك كانت تعطى دروسًا جماعية فى اللغة الإنجليزية لصانعى الساكى الأقل شأنًا.

ولم يتطلب الأمر فترة طويلة من الزمن قبل بروز مشكلات جديدة ذات طبيعة ثقافية أكثر تعقيداً. فمباشرة بعد بدء الإنتاج الكامل وزيادة دعم الإنتاج بتوظيف عمال من

السكان ذوى الأصول المتنوعة فى منطقة خليج سان فرنسيسكو، بدأت طرق كاواتى فى الإنتاج، التى تمثل ثقافة وحيدة، تواجه مقاومة قوية من فريق العمال الجدد. وأصبح انقسام العمال إلى مواطنين يابانيين، وأمريكيين متعددى الثقافات علنيًا. فالأمريكيون الذين وظِّفوا حديثًا والذين ليس لهم استثمار ثقافى أو فنى فى إنتاج الساكى نظروا إلى وظيفتهم على أنها عمل مأجور يمتد دوامه الأساسى من التاسعة إلى الخامسة. وكانوا يشعرون بهوياتهم الفردية وبالتساوى فى المكانة، ويتصفون بأسلوبهم غير الرسمى وطريقتهم المباشرة فى فرض أنفسهم. وبالمقارنة معهم كان المواطنون اليابانيون يتسمون بشعور بالهوية الجماعية واحترامهم للمكانة الهرمية وأسلوبهم الرسمى وطريقتهم غير المباشرة فى التعبير. ونتيجة لذلك، فمع أن الجزء الأمريكى من فريق العمال كان مأخوذًا بالجدة التى تمثلها أساليب كاواتى فى الإدارة، سرعان ما بدؤوا يتعبون من العمل بعد الخامسة مساء مثل نظرائهم اليابانيين لإتمام الكمية المقررة للإنتاج اليومى.

وبناء على ذلك، طلب كاواتى عقد اجتماع مع جيمس الابن لبحث ما يواجه من مشكلات فى منطقة الإنتاج. وطلب جيمس الابن من وندى أن تقوم بمهمة الترجمة فى تلك الجلسة، وبعد نقاش قصير، شرح لكاواتى أنه لا يمكن فى أمريكا توقع قيام العمال بعمل إضافى بدون نوع من أنواع التعويض المالى. وتابع شرحه قائلاً إنه على اعتبار أن العمال اليابانيين يعملون على أساس راتب مقطوع، فإن الساعات الإضافية بدون تعويض ليست طلبًا غير معقول. وإذا كان كاواتى يصر على قيام العمال الآخرين الأمريكيين الذين يتلقون أجورهم على أساس الساعة بالعمل الإضافى، فينبغى أن يتلقوا أجرًا عن كل ساعة إضافية بمعدل واحد ونصف من أجر الساعة العادية. وأضاف مفصّلاً أنه باعتبار أن العمال اليابانيين لن يتلقوا تعويضًا إضافيًا على العمل خارج الدوام، وباعتبار أنهم أبدوا بلا تردد استعدادًا للعمل الإضافى، فإنه من حيث فعالية التكلفة من الأفضل بكثير للشركة أن تسمح للعمال اليابانيين بالعمل خارج الدوام إلى أن يصل الإنتاج إلى المعدل المقرر وأن تترك الأمريكيين ينصرفون إلى بيوتهم فى الساعة الخامسة وفقًا لرغبتهم.

وحين رأى المواطنون اليابانيون أن تصرف زملائهم الأمريكيين الذى يبدو فى ظاهره خاطئًا قد حاز على قبول الإدارة بدلاً من تقريعهم عليه، بدؤوا على الفور يشعرون بالسخط والغيرة. وحذا اثنان من العمال اليابانيين حذو زملائهما الأمريكيين إذ بدءا يتوقفان عن العمل فى الخامسة تمامًا. وبدأت معنويات الجماعة تتدنى ليس بين عمال الإنتاج جميعًا فحسب، وإنما فى الوحدة الفرعية اليابانية أيضًا.

وفى هذه الأثناء وجد جيمس الابن – الذى سبق أن زاد من مسؤوليات وندى بجعلها معلمته الخصوصية للغة كلفتة تجاه القطاع اليابانى فى الشركة تعبر عن حسن النوايا – أن من الضرورى إعطاءها مسؤوليات إضافية أخرى. فمع بدء ظهور عدد متزايد من مشكلات اختلاف الثقافات من النوع الذى ورد وصفه أعلاه، ومع بدء انخفاض الإنتاج والمعنيات، كانت تستدعى بصورة أكثر تواترًا لتترجم لجيمس الابن وكاواتى. وسرعان ما امتدت هذه الجلسات التى بدأت كاجتماعات شكلية قصيرة مدة كل منها نصف ساعة، فأصبحت جلسات شديدة التوتر مدتها خمس ساعات أو ست، تمتلئ بالنقاش الحامى، وتتسم بمستوى عال من الشعور بالإحباط من قبل الجميع، وتحاول وندى فيها أن تعثر على أرضية ثقافية مشتركة تستطيع أن تجعلها مركزًا للقضايا التى تجرى مناقشتها. كان جيمس الابن يشعر بالإحباط مما أسماه عقلية "فتى المزرعة" التى يفكر كاواتى بها، وكاواتى يشعر بالإحباط لأنه لم يستطع فهم السبب فى أن ما يعتقد أنه "مسلّمات" فى الإدارة الفعالة يتعرض للشك والتساؤل، ووندى تشعر بالإحباط لأن الجلسات مفرطة فى طول مدتها، وتتطلب مجهودًا كبيرًا للقيام بالترجمة الفورية الفعالة، ولأنه لم يكن بوسعها البقاء على الحياد خلال العملية بأكملها، كانت تنحاز أحيانًا إلى الطرف الأمريكى، وأحيانًا إلى اليابانى، وفى أحيان كثيرة كانت تشعر بحرج وإهانة يمنعانها من ترجمة البذاءات والاتهامات التى ينطق بها الجانبان.

وفى عام ١٩٨٤ جرى افتتاح غرفة تذوق لتشجيع الناس على تجربة طعم الساكى، وعُيِّنت مديرة لتلك الغرفة السيدة كارولين يوين Carolyn Yuen، وهى شابة صينية من تايوان تخرجت قبل فترة قصيرة من الجامعة بشهادة فى العلاقات العامة. وطُلب من وندى هذه المرة أن تقدم النصح والخلفية التعليمية للعاملين فى غرفة التذوق ليكونوا أكثر استعدادًا للإجابة على الأسئلة المختلفة التى قد يطرحها زبائنهم عن اليابان وعن الساكى. وبالإضافة إلى ذلك، أعدت شرحًا صوتيًا يرافق عرضًا من الشرائح يُنوى عرضه أثناء عمليات التذوق ويتناول عملية صنع الساكى.

وبين الحين والآخر كانت وندى تقوم بتقديم الساكى والتحدث مع الزبائن فى غرفة التذوق بهدف زيادة دخلها وتنويع مهماتها فى العمل. وفى إحدى المرات شاهدت عرض شرائح، وشعرت بكثير من الدهشة والانحراج حين رأت أن العاملين فى غرفة التذوق قد أضافوا إليه شريحة تعرض صورة السيد كاواتى وكان التعليق الصوتى المرافق لها شيئًا من هذا القبيل: "السيد كاواتى، معلم صنع الساكى فى شركة نوميزو ساكى، الذى تكرم

بترك نييجاتا Niigata بلدته الأصلية فى اليابان للقدوم إلى الولايات المتحدة فى مهمة للمشاركة فى فنه فى صنع الساكى. ولم تكن مهمته بلا تضحية؛ لأنه بمغادرته لليابان أدخل نفسه فى القائمة السوداء الخاصة بمهنة معلمى صنعة الساكى فى اليابان، ولن يتاح له أبداً العودة إلى التمتع بمركزه فى اليابان." وفور سماع وندى هذا الكلام تحدثت مع كارولين يوين مديرة غرفة التذوق وسألتها كيف أُدخلت تلك الإضافة. قالت المديرة إنها لا تدرى من صاحب فكرتها، لكنها قصة شهامة والزبائن دائماً يبدون اهتماماً بها. وكان جواب وندى أن اختلاق قصة ليست منافية للحقيقة فحسب، وإنما هى أيضاً وبصورة جدية تماماً تهجم على شخصية السيد كاواتى الأخلاقية، وعمل شائن وقاس يفتقر إلى الحساسية. وأضافت أن من المحتمل أن يكون هذا العمل قد تم بنية بريئة لكن المضامين الثقافية لخسارة كاواتى سمعته بين زملائه فى اليابان خطيرة جداً، وأن هذا التصرف يجب إيقافه على الفور قبل أن تصل أخباره إلى السيد كاواتى. ولكن رغم تحذير وندى استمر طاقم غرفة التذوق فى استخدام القصة نفسها.

وأخيراً فى جلسة ثقافية بين وندى وكاواتى، أخبرها أنه على علم بأن صورته تستخدم فى عرض الشرائح وطلب منها أن تترجم له التعليق المرافق. فهو قد فهم معنى معظمها، لكن عبارة "قائمة سوداء" حيرته. ولعلم وندى بأنها هى أيضاً ستخسر سمعتها، مثل كاواتى، إذا اعترفت بدورها فى ذلك الوضع – ففى اليابان تتأثر سمعة المنظمة بأكملها حين يرتكب أحد الموظفين خطأً ما – اعتذرت لعدم جدوى جهودها لوضع نهاية لتلك القصة ثم شرعت فى ترجمتها له. وكان رد فعل كاواتى شديد الجدية، كما توقعت أن يكون. فقد أمسك بذراعها وقادها إلى مكتب جيمس الابن، ودخل بدون أن يدق الباب، وطلب منها أن تكرر أمام جيمس الابن ما ترجمته، ثم طلب تفسيراً منه. وقد أكد جيمس الابن لكاواتى أنه لم يكن على علم بذلك الأمر وأنه سيعالج الموضوع على الفور. وسيطلب من طاقم غرفة التذوق إيقاف تلك القصة والتقدم باعتذار رسمى إلى كاواتى. وبعد أن غادر كاواتى المكتب طلب جيمس الابن من وندى تفسير سبب عدم القدوم لمقابلته قبل أن يبلغ كاواتى أمر ذلك الموضوع. وكان يؤكد غضبه بعبارات اتهامية من قبيل "كيف أمكنك أن تتركى أمراً لا قيمة له مثل هذا يخرج من نطاق تحكمنا؟" و"على أى حال، أين تضعين ولاءاتك؟" وفى اليوم التالى أُخبرت وندى فى اجتماع رسمى لطاقم غرفة التذوق أنه لم تعد الحاجة تستدعى خدماتها هناك. ومنذ ذلك الحين تضاءل عدد المرات التى كانت تستدعى فيها للترجمة والعمل كعنصر اتصال ثقافى لحساب جيمس الابن. وفى خلال ثلاثة شهور توقفت الشركة عن الاتصال بها.

أسئلة للمناقشة:

١ - كيف تقوّم الطريقة التى عالج جيمس الابن الموقف بها؟ هل كان رد فعله غربيًا أكثر منه شرقيًا؟ ما الذى كان يمكن أن يفعله لتصحيح الوضع؟

٢ - كيف تقوّم تصرف وندى سوزوكى؟ هل كان بإمكانها أن تكون أكثر فعالية؟

٣ - ما المزيد الذى كان يمكن لشركة نوميزو ساكى أن تقوم به ليندمج الفريق اليابانى ضمن المنظمة؟

٩٠

شركة الحصن للتأمين

لم تُجارِ شركة الحصن للتأمين The Fortress Insurance – وهى من كبرى الشركات فى مجال نشاطها – الأزمنة المتغيرة بصورة كاملة. فقد كانت تقدم خدمات التأمين المعروفة، ولم تقم بجهد كبير لتعطى نفسها صورة مختلفة عن منافساتها أو لتلبية متطلبات ما جد من أذواق الجمهور وتفضيلاته.

وقد أدى هذا الموقف إلى نمو أبطأ مما كان متوقعًا، وشعرت الإدارة العليا لشركة الحصن بالألم بسبب سجلها المتدنى فى جذب عملاء جدد. لذلك قررت وهى مترددة أن تغامر بدخول حقل جديد من النشاط، ألا وهو تسويق خدماتها.

كان تمنُّع الشركة عن أن تلعب دوراً فى التسويق نتيجة طبيعية لطراز الشركة الذى تمثله شركة الحصن. فهى بصفتها شركة تأمين كانت دائمًا تسير على نحو محافظ إلى أقصى الحدود. وكانت تشجع الموظفين على التعقل والتأنى والحذر، والذين أظهروا قدراً كبيراً من هذه الخصال من بين موظفيها انتهى بهم الأمر باحتلال مناصب فى الإدارة العليا.

وكان تشكيل قسم التسويق دليلاً على انحراف عن الخطة المتبعة. وبناء على نصيحة شركة استشارية خارجية وبشيء من الذعر، اختارت شركة الحصن بيل ستورم Bill Storm، وهو مدير تنفيذى شاب مندفع ليترأس قسم التسويق الجديد.

وعلى الرغم من ذكاء ستورم، لم يكن حتى ذلك الحين قد وجد ركنًا خاصًا به فى المنظمة بسبب أسلوبه الهجومى وطريقته فى تناول المشكلات التى كانت غير تقليدية فى كثير من الأحيان. وبدأ ستورم على الفور بالعمل لتطوير إدارته الجديدة، وباختياره لأشخاص مثله ذوى نزعة فردية من داخل المنظمة، سرعان ما أحاط نفسه بفريق ديناميكي. وشرع قسم التسويق فى العمل لزيادة حصة الشركة من السوق. وبدؤوا يصورون شركة الحصن على أنها الشركة التى تهتم بالناس ويقدمون للجمهور مساعدة فى التخطيط المالى مصممة على أساس شخصي، وحقائب تأمين يقوم الزبون فيها بخدمة نفسه بنفسه، ومجموعات أخرى من التأمين المتعلق بالخدمات. وباستخدام الإعلانات فى الإذاعة وفى التلفزيون والإعلانات المطبوعة، بالإضافة إلى خدمات وكالة علاقات عامة، أوصل قسم المبيعات رسالته لجميع

قطاعات الجمهور. وما أدهش الإدارة العليا هو أن شركة الحصن بدأت فى ظرف عام واحد تشن غارات كبيرة على حصص منافسيها من السوق.

ونتيجة لنجاح قسم التسويق، حاز على مكانة كبيرة واستقلال ذاتى ضمن المنظمة. ونظرت الشركة إليه على أنه الاستثناء لقاعدة الشركة فى توخى الحذر فى جميع الأمور، فقد سُمِح بأن يكون قسم التسويق مختلفًا لأنه من الواضح أن مدخله قد نجح. ونظر موظفو القسم إلى أنفسهم على أنهم مجموعة تمثل النخبة، وشعروا بالفخر لاختلافهم عن باقى طاقم شركة الحصن. وبالطبع كانت الاختلافات ثانوية نوعًا ما. فعلى سبيل المثال، فى حين كان معظم مديرى الشركة التنفيذيين يفضلون ارتداء بذلات زرقاء مخططة بخطوط ضيقة وربطات عنق قاتمة، كان المسوقون يرتدون ملابس أكثر توهجًا بدرجة طفيفة، إذ يفضلون السترات المختلفة التصميم وربطات العنق المشرقة. وأصبحت وليمة التسويق الشهرية، وهى احتفال بدأه ستورم لجمع منسوبى القسم معًا كفريق فى الأيام الأولى تقليداً ثابتًا إلى حد ما، والإشاعات حول الأشياء الطائشة التى تجرى فى تلك الولائم أصبحت بمثابة مرض مستوطن وإن لم تكن حقيقية تماماً. فقد كانت الدعوة توجه إلى سكرتيرات القسم لحضور وليمة التسويق، وهذا بحد ذاته كان دافعًا للأقاويل؛ لأن الأقسام الأخرى كانت تلتزم بقانون غير مدون يقضى بعدم اختلاط المسؤولين التنفيذيين مع السكرتيرات اجتماعياً على الإطلاق.

وقد تحملت الإدارة العليا هذه المخالفات الجذرية للممارسات المقبولة فى الشركة على مضض. فرغم كل شيء، كان قسم التسويق ناجحًا. أما سبب نجاحه، فقد كان شيئًا مجهولاً بالنسبة للإدارة العليا فى الشركة. بل من المؤكد أن بعض المديرين التنفيذيين فى الشركة اعتبروا مخالفات قسم التسويق لتقاليد الشركة واستقلالها الذاتى النسبى خطراً يهددهم إلى حد ما. فكيف ينسجم التسويق مع المنظمة ككل؟ وإذا تجاوزت الممارسات الغريبة للقسم الحد، كيف يمكن جعله ينسجم، وذلك بالطبع بدون تعريض ريادة شركة الحصن فى السوق التى أخذت الآن تتشكل للخطر.

ومع فوز القسم بالاعتراف به بدأ الشبان الطموحون من بين مسؤولى الشركة التنفيذيين ينظرون إليه كخطوة ضرورية على سلم الصعود. ونتيجة لذلك بدأ المتسلقون الشبان يطلبون مراكز فى التسويق، وبدأت الشركة تقبل طلبات الأشخاص الذين تود ترقيتهم. ولكن بما أن طبيعة شركة الحصن المحافظة فى أساسها لم تتغير، فإن الأشخاص الذين تود الشركة أن ترقيهم كانوا فى كثير من الأحيان ذوى اتجاه محافظ

ومختلفين جداً عن الأشخاص المبدعين الذين شكلوا الطاقم الأصلى لقسم التسويق. ومن الطبيعى أن ستورم كان يتمتع بحق النقض بالنسبة للتعيينات فى إدارته، لكن كما قال مرة فى حديث خاص، هناك حد لعدد الأشخاص الذين يمكن رفضهم. وهكذا بدأ شرخ يتكون بين أعضاء طاقم القسم غير الملتزمين بالتقاليد والقادمين الجدد الذين كانوا أكثر التزاماً بالقيم التقليدية لشركة الحصن.

وقد لاحظت هيئة الإدارة العليا هذا الشرخ ورحبت به، فقد رأت فيه فرصة لاسترجاع درجة من السيطرة على قسم التسويق. فقامت بترقية السيد جورج تايت George Tight لمنصب منسق القسم. وكان هذا منصباً واسع السلطة وأعطى السيد تايت، وهو من موظفى "المدرسة القديمة،" السيطرة على تدفق المعلومات ضمن القسم، وأيضاً حق التحكم بمن يستطيع مقابلة ستورم نفسه.

شعر ستورم بالمشكلة وحاول تخطى تايت قدر الإمكان وحقق بعض النجاح فى هذا الصدد. ولكن فريق التسويق الأصلى بدأ يشعر بالإحباط تجاه جزء كبير من "القادمين الجدد" إلى القسم وتجاه وجود تايت فى مركز حساس. وكان القادمون الجدد يسحقون الكثير من الأفكار الرائعة التى يساهم الفريق الأصلى بها، ولم يكن من الممكن دائماً الوصول إلى ستورم ليعطى دعمه للمقترحات المبتكَرة.

تباطأت مسيرة قسم التسويق الإبداعية تدريجياً إلى أن توقفت، ولم يمض وقت طويل قبل ظهور نتائج ذلك. فقد بدأت مكاسب الشركة فى السوق فى الإبطاء مع تفضيل المداخل القديمة الصحيحة والمجربة على المبادرات الجديدة. وانتهى الاندفاع القصير الأمد والمذهل فى النمو الذى أنجزته الشركة بعودتها إلى مستواها السابق. وهذا بدوره زاد من رغبة الجهاز التنفيذى فى الشركة فى السيطرة على القسم، فوضع سلسلة من إجراءات التبليغ الجديدة القاسية التى سحبت من ستورم قدراً كبيراً من السيطرة على القسم. فعلى سبيل المثال أصبحت تقارير سير العمل نصف الشهرية تقدَّم إلى لجنة تنفيذية خارج القسم، وأُدخلت تعديلات على ميزانية القسم على أساس تلك التقارير. وبما أن تايت هو المسؤول عن تلك التقارير، فقد نجح فى القضاء على المشاريع التى لم توافق هواه أو هوى الفريق المحافظ. كما أن التحكم فى التوظيف فى القسم أُسند إلى شؤون الموظفين، مما منع حصول ستورم على دم جديد.

بعد هذا كله شعر ستورم بالإحباط والغضب وقبل منصبًا فى شركة أخرى على الساحل الغربي. وترك شركة الحصن، ورُقى السيد تايت ليحل مكانه. وبعد بضعة أشهر من هذا التغيير الأخير، استطاعت الإدارة العليا فى شركة الحصن أن تهنئ نفسها على إخضاع قسم التسويق لسيطرتها.

أسئلة للمناقشة:

١ – ما السبب فى أن المنظمة أعاقت مشروعًا تجاريًا ناجحًا؟

٢ – هل تعرف منظمات أخرى خاضت تجارب مماثلة؟

٣ – ما هى النصيحة التى ستعطيها لمدير شركة الحصن التنفيذى حول الدروس التى يجب تعلمها من هذه الحالة؟

٤ – كيف كان من الممكن لستورم أن يكون أكثر فعالية فى تحقيق نجاح قسم التسويق على المدى الطويل؟

٩١
قوس قزح للخدمات المالية

شاهد مارك وايت Mark White مذكرة "الإعلان" على مكتبه فور عودته بعد الغداء. وبما أن هذه الترويسة المميَّزة كانت تستخدم للتبليغ عن تغييرات تنظيمية رئيسية، فقد التقطها مارك بسرعة وهو يسائل نفسه ما الخبر العظيم فى ذلك اليوم؟ لقد حدثت تغييرات كثيرة جداً فى شركة قوس قزح للخدمات المالية Rainbow Financial Services مؤخراً، بحيث إنه أصبح العلم بتملك جديد أو تعيين جديد فى أحد المناصب التنفيذية من الأمور الروتينية كل بضعة أسابيع أو نحو ذلك. لكن مارك مع ذلك فوجئ بالنشرة الجديدة، فقد جاء فيها:

> **بدءًا من اليوم، يعتبر آرت براون Art Brown نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية فى إجازة تفرغ لأنه سيتولى منصبًا استشاريًا جديدًا لدى تومسون وبيترز Thompson and Peters. وبسبب طبيعة ذلك المنصب، فقد تخلى آرت عن مسؤولياته فى مجالى الموارد البشرية والإدارة.**

كان آرت قبل وظيفته الحالية نائب الرئيس الذى يشرف على مارك، ومن الصعب الاعتقاد بأنه أجبر على الخروج من المنظمة.

ولكن مع المذكرة الأولى أرفق إعلان أكثر إثارة للدهشة والذهول من الإعلان الأول، صادر عن روبرت ردِينج Rpbert Redding كبير المديرين التنفيذيين فى شركة قوس قزح. وتابع مارك القراءة:

> **بسبب أهمية الموارد البشرية يسرنى أن أعلن أن مجلس الإدارة عين السيدة دوريس جولدن Doris Golden نائبة للرئيس لشؤون الموارد البشرية، بدءًا من اليوم.... وأيضًا بدءًا من اليوم، ستنتقل علاقات التبعية لعدة إدارات ضمن الموارد البشرية والإدارة إلى مجالات أخرى. والهدف من هذا التغيير هو تمكين إدارة الموارد البشرية من إيلاء اهتمام أكبر لمجال تلتزم شركة قوس قزح للخدمات المالية به بشكل خاص، وهو تطوير هيئة الموظفين لدينا وخططهم فى مسارهم الوظيفى ورضاهم عن الأعمال التى يتولونها.**

وتابعت المذكرة القول بأن قسم براون الكبير الذى كان مؤلفًا من مجموعة كبيرة متنوعة من المهمات والوظائف، مثل: الطباعة، والمشتريات، والترجمة، والبريد، والشحن، والموارد

البشرية، والمواقع، وخدمات العملاء سيقسَّم إلى أجزاء ينضم أحدها إلى أنظمة البيانات، وسينضم آخر إلى التسويق الفردى، وسيصبح الثالث المؤلف من الموارد البشرية والمواقع قسم جولدن الجديد.

وفكر مارك بينه وبين نفسه أن التنظيم الجديد أكثر منطقية، فالأقسام القديمة التابعة لبراون كانت حقًا مزعجة إلى حد مفرط. وبدت تقوية التسويق الفردى متماشية مع هدف شركة قوس قزح المعلن بالتركيز بقدر أكبر على أبحاث السوق وتطوير المنتجات والنشاطات التسويقية الأخرى. لكن الذى كان قبوله أصعب هو إيقاع التغيير، فهذا معناه خمسة نواب للرئيس جدد، ورئيس جديد للمنظمة فى السنوات الثلاث الماضية، منهم ثلاثة تغييرات لنواب الرئيس حدثت فى الشهر الماضى! وأى نوع من التغييرات السريعة كان لا يزال شيئًا جديداً فى شركة قوس قزح، التى كانت مشهورة لسنوات طويلة بأنها من أكثر الأعضاء محافظة فى قطاع التأمين على الحياة الذى هو فى الأصل شديد المحافظة.

استعرض مارك فى ذهنه تاريخ شركة قوس قزح حسب معرفته له. فالشركة التى تأسست عام ١٨٩٧ كشركة تأمين على الحياة نمت ببطء ولكن بثبات عن طريق التركيز على المنتجات والطرق التقليدية. وقد ساد جو أبوى آمن، مع سير الشركة فى الاتجاه الذى يحدده خبراء التأمين، أى: رياضيو التأمين على الحياة المحترفون. وتذكر مارك النكتة المألوفة عن خبراء التأمين التى سمعها فى بداية عمله فى شركة قوس قزح قبل ثلاث عشرة سنة، وهى أن خبير التأمين هو شخص كان يريد حقًا أن يصبح محاسبًا، ولكن ليست لديه الشخصية المناسبة لذلك. كان يسود المكان ولع شديد بالدقة والتفاصيل حتى حين كان ذلك غير مناسب بتاتًا. وتذكر ما أخبره به بعض قدماء الموظفين عن المقصف فى مبنى إدارة الشركة القديم. كان الموظفون يتلقون قوائم طعام توضح وجبات اليوم التالى ويرسلون طلبات فردية. وكانت طاولات المقصف صغيرة، لا يمكن جلوس أكثر من أربعة أشخاص حول كل منها، وكان على الموظفين أن يتناولوا طعامهم على طاولات محددة مع الأشخاص أنفسهم الذين يشاركون فى الطاولة. كما تذكر مارك أنه شاهد الخطة الموضوعة بحرص شديد لإعادة مبالغ من رسوم عضوية مركز اللياقة البدنية فى الشركة التى وضعها أحد خبراء التأمين. ورغم أن المبالغ صغيرة فالعمليات الحسابية كانت موضوعة بدقة متناهية. ولكن ما أدهش مارك حقًا هو أن خبير التأمين الذى وضع الجدول بذلك التفصيل الدقيق كان فى ذلك الحين نائب الرئيس للشؤون الإدارية، أى: فى الواقع سلف براون. وكانت هذه الصور تلخص شركة قوس قزح بالنسبة لمارك، على الأقل إلى ما قبل ثلاث سنوات أو أربع.

بدأت التغييرات فى أوائل الثمانينات من القرن العشرين. فقد قامت مجموعة الاستثمارات الديناميكية Dynamic Investments Group بتملك شركة قوس قزح فى أواخر السبعينيات، وسرعان ما اتضح هدفها فى تجميع تكتل من الخدمات المالية. وعملت المجموعة ببطء فى البداية ثم بتسارع متزايد فتملكت حصصاً فى أحد المصارف وفى شركة ائتمان وعدة شركات تأمين على الممتلكات وضد الكوارث بالإضافة إلى شركات للتأمين على الحياة. ومن خلال مصالح تابعة للشركات الأعضاء، كان للمجموعة أيضاً نشاط فى إدارة الاستثمارات وإدارة الممتلكات وخدمات اللياقة والصحة، وأحدث نشاطاتها هو تسويق التدريب على الإدارة وتطويرها. ولم يعد بإمكان شركة قوس قزح أن تقصر تركيزها على التأمين على الحياة وحده. فقد أصبحت بحاجة إلى توسيع آفاقها لتشمل حقل الخدمات المالية بأكمله بالتنسيق مع باقى أعضاء مجوعة الاستثمارات الديناميكية بطرق تتيح انتفاع الجميع: القيام مع باقى أعضاء المجموعة بالبيع الترافقى، والتعاون الشبكى، ودمج إستراتيجية الممارسات الخاصة بالموظفين، والشراء، ومعالجة البيانات، وما شابه. وحين عاد مارك لمتابعة عمله، تملكه شعور بأن صعود جولدن وسقوط براون وإعادة التنظيم أمور ترتبط بشكل ما بتلك التغييرات السابقة.

وعلى الغداء فى اليوم التالى، أطلع مارك ساندى روج Sandy Rouge على أفكاره، وهى محامية شابة التحقت بشركة قوس قزح قبل عام. وكان رد فعل ساندى أن قالت: "هذا أمر مشوق" وهى تتناول حساءها:

> **"لم أعرف براون معرفة حقيقية باستثناء أننى سمعت أنه كان شديداً إلى حد كبير. وقد سبق أن قابلت جولدن، فقد جاءت إلى الشركة فى الوقت نفسه الذى جئت أنا فيه. لكننى أوافق على تعليقك حول صعوبة متابعة التغييرات الجارية. وليست مجموعة الاستثمارات الديناميكية هى وحدها التى تحدث التغييرات، بل هو مجال نشاط الخدمات المالية بأكمله."**

قال مارك:

> **"انظرى إلى ما يجرى للأعمدة التقليدية الأربعة للخدمات المالية (الأعمال المصرفية والائتمانات والتأمين والمتاجرين بالاستثمارات). وقد كانت الخطوط التى تفصل بينها واضحة وصلبة، فكل عمود قام بما يهمه ولم يتدخل بالآخرين. لكن الأمر لم يعد كما كان من قبل، فالخطوط تتكسر والجميع يحاولون غزو ما كان فى الماضى أرض قطاع آخر. ويبدو من الصعب تصديق أنه قبل فترة قصيرة فقط لم تكن المصارف تعمل فى رهن المساكن على الإطلاق. فالآن هى**

القادة فى هذا المجال. ويمكنك شراء التأمين من المصارف والحصول على شهادة استثمار مضمونة من شركة تأمين، وشراء صندوق تبادلى من الأربعة جميعها. وانظرى إلى الطريقة التى تدخل المصارف فيها مجال المتاجرة فى السندات المالية المخفضة الأسعار، قبل أيام فقط قال أحدها إنه ينوى أن يتيح لزبائنه المتاجرة بالاستثمارات بكامل خدماته من خلال فرع جديد. وستجعل القواعد الجديدة الخاصة بخطط توفير التقاعد سوق المعاشات الفردية بأكمله موضع تنافس مكثف، ولن تتمكن شركات التأمين من اعتبار مبيعات الدخول السنوية بملايين الدولارات أمرًا مسلمًا به؛ لأن الدخل السنوى لن يكون مطلب كل شخص.

"إن الأمر كله أكثر تنافسًا إلى حد كبير، وهذا يعنى أن على شركة قوس قزح أن تكون أكثر ذكاء إلى درجة كبيرة فى تسويقها. وأنا تعجبنى حقيقة أن التسويق الفردى يتمتع بتأثير أكبر، وهم سيكونون بحاجة إليه إن أرادوا أن يكونوا مبتكرين وقابلين للتكيف بقدر ما يحتاجون لذلك. والنوم أثناء العمل لن يكون مسموحًا به بعد الآن. والشركات التى ستنجح هى التى ستكون الأسرع فى انتهاز الفرص الجديدة واستثمارها إلى أقصى حد. وقد أكون مخطئًا لكننى لا أرى مغزى كبيرًا فى استبدال براون بجولدن. وأنا أعنى أن الوقت قد حان لتكون لدينا امرأة فى لجنة الإدارة، لكننى أعتقد أن الجزء الهام فى هذا التغيير هو أن إدارة الاستثمارات الفردية أصبحت أقوى، فهى لديها مهمة كبيرة تقوم بها.

* * *

وبعد العمل فى ذلك النهار، كان مارك يتمرن فى مركز اللياقة فى الشركة. كان قد بدأ لتوه تمرينه على إحدى الدراجات الثابتة حين دخلت لويز لوبلان Louise Leblanc زميلته السابقة فى إدارة الموارد البشرية، وبدأت تتدرب على الدراجة الواقعة إلى يمينه. وسرعان ما تطرقت المحادثة إلى إعلان اليوم السابق، وروى مارك للويز حديثه على الغداء مع ساندى روج. وقد أجابت لويز:

"حسنًا، أنا واثقة من أن تقوية إدارة التسويق الفردى كانت أحد أهدافهم، وأعرف أنك وساندى محقان حين تتحدثان عن التغييرات فى مجال الخدمات المالية بأكمله. لكننى أعتقد أن ذهاب آرت وحلول دوريس محله كان أمرًا لا مفر منه إذا أخذنا بالاعتبار الاتجاه التى يود ردِينج أن تسير شركة قوس قزح فيه. فكِّر فقط فى الستة الذين غادروا أو اضطروا للمغادرة خلال السنوات الثلاث الماضية. فى كل حالة من هذه الحالات لم يشأ الشخص المعنى المشاركة فى إستراتيجية

رِدينج. انظر إلى جاك جراى Jack Grey الذى ترك قسم الاستثمارات قبل ثلاثة أسابيع فقط. من المسلم به أنه كان خارق الذكاء فى التفاصيل الفنية، لكنه لم يدرك أبدًا أنه حين يكون المرء فى مستوى نائب الرئيس لا يمكن له البقاء إذا كان لا يستطيع إدارة الأشخاص. ولم يكن جراى قادرًا على ذلك، وحاول أن يقوم بالعمل كله بنفسه. سل أى موظف فى الاستثمارات: لقد شعروا بإحباط شديد حين كان جراى رئيسهم. وهم متحمسون حقًا للشخص الجديد جو سيلفر Joe Silver لأنهم سمعوا أنه يتيح للموظف أن يقوم بعمله. وأعتقد أن الأمر كان مماثلاً فى حالة آرت.

"أنت تعرف أنه حين التحق بهذه الشركة عام ١٩٧٦ أدخل تقويم الوظائف وبعض التدريب الإدارى ونظام التعويضات الجديد، وفيما بعد دعا إلى تطبيق نظام المزايا الحالى. وبدا كل ذلك من الأمور الإبداعية والتقدمية فى حينه، وكان بداية جيدة جدًا. ولكن بعد ذلك: لا شىء. لقد أدخل آرت هذه الأشياء لأنه كان يعرف أن شركة قوس قزح تريد دخول القرن العشرين من حيث إدارة شؤون الموظفين، ولكن لم يكن لديه اهتمام شخصى بأى جزء من ذلك. فهو لم يتساءل قط عما إذا كان التدريب على الإدارة فعالاً، أى يعطى نتائج حقيقية. ويبدو أنه كان يقنع إذا كان لدينا العدد (س) من البرامج فى العام وأنفقنا العدد (ع) من الدولارات فى العام. ولكن أيًا كان العمل الذى تقوم به، عليك ألا تتخطى الميزانية. كان آرت يمضى وقتًا طويلاً يحلل قروض ميزانية المجالات التابعة له، ثم يراقب ليرى ما إذا كانت تنفق أكثر مما يجب. لا تخطئ فهمى، إن وضع الميزانيات والتحكم بالنفقات أمران هامان، لكن آرت اعتبرهما أفضل طريقة لمتابعة عمل الأشخاص. وكان المرء يشعر دائمًا أنه لا يثق بموظفيه، وأنه ما لم يراقبهم وكأنه صقر فسيغادرون قبل انتهاء الدوام ويقومون بتصرفات أخرى من هذا القبيل. أتذكر أننى مرة ناقشت مع آرت فكرة التعويض كحافز. ولكن فى الواقع لم تكن المناقشة قيِّمة. فآرت لم يكن فى الحقيقة يستسيغ المناقشات. وقد هزئ بالفكرة وقال إن المكافأة الحقيقية على قيام المرء بوظيفته بشكل جيد هو قدرته على الحفاظ عليها. وكان آرت يعتبر أن الإدارة الناجحة حازمة فى تفكيرها وقاطعة فى قراراتها وسريعة التصرف. وكان يفخر بعدم تسامحه مع الأخطاء أو الفشل. ومن المؤكد أن آرت كان يحفز موظفيه على إنجاز عملهم، ولكن ذلك كان بدافع الخوف من عواقب عدم القيام به أكثر من أى دافع آخر. ومن المؤكد أنه لم يلهم أحدًا بقطع الميل الإضافى."

أجاب مارك: "نعم سيوافق معظم الناس على أن براون كان يمثل النظرية (س) أكثر من النظرية (ع). ولكن لم تقولين أن حلول جولدن محله أمر لا مفر منه؟"

"بسبب الكثير من الأسباب التى تكلمت عنها أنت وساندى حين تحدثتما على الغداء. إن مجال التأمين بصورة عامة يتغير بسرعة وتتغير شركة قوس قزح بسرعة أكبر بسبب علاقتنا مع مجموعة الاستثمارات الديناميكية. وإذا صدق ما يقولونه، فالحياة فى شركة قوس قزح ستكون أصعب ولكنها أكثر إثارة. ستكون أصعب لأنهم سيتوقعون المزيد من كل شخص: التفكير فى الأشياء بدلاً من مجرد اتباع التوجيهات. وهم يقولون إنهم يريدون الابتكار، إن الطرق التقليدية لن تُقبل بشكل مسلم به بعد الآن. يريدون أن يكون كل امرئ فى وضعية التحفز وهو يسأل هل هذه أفضل طريقة للقيام بالعمل، هل هى أفضل طريقة لإنجازه؟ وحسب قول رِدينج، الطريقة الوحيدة التى يمكن لشركة قوس قزح أن تنجح فيها هى أن يشيع هذا المدخل. حسنًا، هل يمكنك أن ترى آرت براون يقود المسيرة كما يجب أن يفعل نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية فى بيئة من ذلك النوع؟ إن آرت نفسه لا يستطيع العمل على هذا النحو، فكيف يمكن لبقية المنظمة أن تنظر نظرة جدية إلى مسألة أنه مبتكر وقابل للتأقلم؟ أنا واثق أنك تعرف أن إحدى المشكلات الرئيسية فى النظام الجديد لتقويم الأداء ليست النظام نفسه، ولكن آرت لم يقم بأى من التقويمات أبدًا. كلا، إننى مستعد للمراهنة على أن رِدينج أراد خروج براون لأنه أدرك أنه عقبة فى وجه تغيير طريقة عمل الأشياء هنا."

سألها مارك: "ما مدى معرفتك بجولدن؟"

أجابت لوين: "لا أعرف عنها أكثر مما تعرفه أنت بكثير."

"أعرف أن لديها خلفية فى علم النفس والتطوير التنظيمى لكننى لم أتعامل معها كثيرًا بصورة مباشرة. ولكن من المرات التى سمعتها فيها وهى تخاطب مجموعات من الموظفين هنا، وجدت أنها نقيض براون كليًا بطرق كثيرة. فيبدو أنها أكثر انفتاحًا وأكثر استعدادًا لمناقشة الأمور والإصغاء لما لدى الآخرين من قول. وهى حازمة على طريقتها الخاصة، لكن أعتقد أنها أكثر استعدادًا بكثير لتقبل الفشل مرة بعد مرة طالما أننا نتعلم منه ونخرج ونحن متفوقون فى نهاية الأمر. وأعرف أن ما سأقوله سيبدو رهيبًا، لكن قد تكون واحدة من أكبر مزاياها عدم خبرتها فى حقل التأمين على الحياة. وأعتقد أنها تحب الناس، وهذا من الأشياء الهامة بشكل خاص فى شخص يعمل فى الموارد البشرية."

وبعد عدة أيام سنحت لمارك فرصة مراقبة جولدن بنفسه فى الاجتماع الفصلى للمشرفين والمديرين. وقد أضيف اسم دوريس إلى جدول الأعمال للتحدث عن مبادرة وشيكة فى مجال خدمة العملاء. وحين بدأت جولدن تتحدث، أصغى مارك باهتمام واحتفظ بمحادثتى الأيام السابقة فى ركن خلفى فى ذهنه. وبدأت جولدن تقول:

"لقد قام روبرت ردينج ولجنة الإدارة بجهد كبير فى العام المنصرم فى إعادة تعريف رسالة شركة قوس قزح وأهدافها وإستراتيجياتها. ومن الأهداف الرئيسية الأربعة التى عرّفوها - وهى الربح، والريادة فى التقنية، والريادة أيضًا فى تطوير منسوبينا، والتوصل إلى معايير عالية من خدمة الزبائن - لدى اهتمام خاص ومباشر فى الهدفين الأخيرين. وقبل تعيينى نائبة للرئيس فى شهر آب (أغسطس)، كانت مهمتان من مهماتى الرئيسية تطوير الإدارة وتخطيط القوى البشرية. وقد يسأل بعضكم سؤالاً محقًا عما سيحدث لهاتين المبادرتين الآن بعد أن استلمت وظيفة أكبر. فى الواقع إن إيمانى بهذين البرنامجين أقوى من أن أسمح لهما بالاختفاء. ويسرنى أن أعلن أن روبرت ردينج قد أعطانى الموافقة على توظيف مدير جديد أو مديرة للتطوير الإدارى ليشغل وظيفتى السابقة، ونتوقع انضمامه أو انضمامها إلينا قريبًا. أعرف أن بعضكم شارك فى حلقات تنمية الإدارة أو تمارين تنشيط الإدارة التى وضعناها والتغذية المرتدة منكم - المؤيدة والمعارضة - كانت كبيرة الفائدة. ونحن ننوى أن نتابع تحت قيادة المدير الجديد هذا الأسلوب ونبحث عن طرق جديدة لتزويدكم بالأدوات اللازمة لأداء مهماتكم. وأنا أشعر فعلاً بأن شركة قوس قزح برعايتها لهذه البرامج تظهر أنها تعتبركم، أنتم مواردها البشرية، أهم الأصول فى حوزتها، وهى ملتزمة بتطوركم.

"وسأختتم بذكر مبادرة أخرى آمل أن تجدوها ساحرة. خلال عدة أسابيع ستشاهدون عدة إعلانات عن وظائف لإدارة جديدة فى قسمنا تابعة للمدير الجديد للتطوير الإدارى. هذه الإدارة ستكون مسؤولة عن تثبيت برنامجنا لخدمة الزبائن وصيانتها. لقد سمعتم مؤخرًا إشارات كثيرة إلى خدمة الزبائن، لكننا الآن نريد أن نتحرك فعلاً فى هذا الاتجاه، أى: أن نبعث فيه الحياة فى هذه المنظمة. لا أستطيع أن أحدد تمامًا ما سيتألف البرنامج منه، فتلك ستكون بشكل رئيسى مهمة المدير الجديد للتطوير الإدارى، ولكن بإمكانى أن أقول إننا سنفكر فى دوائر الجودة وبرامج تدريب الموظفين ونظام كامل للتخطيط والإدارة والرصد فى مجال خدمة الزبائن. وإذا أردنا أن يكون لخدمة الزبائن معنى حقيقى فى شركة قوس

قزح يجب أن نديرها بمقدار الجهد نفسه الذى نبذله فى إدارتنا المالية. وأى برنامج من هذا النوع ينبغى أن يتكامل مع ما نخططه فى مجال التعويض الحفزى وإيلاء الاهتمام للموظفين. وإذا كانت الرسائل التى يستلمها الموظفون غير واضحة أو مشوشة أو متضاربة فلن يتوفر لنا السلوك الذى نريده. إن الأمر لن يكون سهلاً، لكن إذا قمنا به على النحو الصحيح يمكن أن يكون له تأثير عميق فى منظمتنا. وأستخدم كلمة عميق بكل ما فيها من معنى."

وقد فكر مارك بينه وبين نفسه وهو يغادر الاجتماع: "يا سلام! إنها جادة بالفعل. ستكون الأشياء مختلفة فى شركة قوس قزح إذا حصلت على ما تريد."

وخلال عدة أسابيع تلت، تركز جزء كبير من مناقشات استراحة الغداء على تغييرات السادس من آب (أغسطس). وقد انتشرت إشاعات بأن خروج براون نتج عن صراع شخصى بينه وبين روبرت ردينج. وحسب بعض الروايات، كان الصراع مبنيًا على الاختلافات بين الرجلين حول قضايا المرأة. فقد أوضح ردينج بصورة حقيقية تبنيه لقضايا المرأة بتعيين عدة نساء فى مجلس الإدارة، وتشجيع شركة قوس قزح على تجربة إستراتيجيات تسويق مختلفة تستهدف الإناث من زبائن التأمين على الحياة، وجعل الشركة ترعى دارًا للنساء المسحوقات. وكان براون تقليديًا إلى حد كبير فى موقفه من النساء. وفى روايات أخرى كان الصراع مبنيًا على عوامل أخرى، لكنها كانت مجرد إشاعات، ولم يكن لدى مارك أى طريقة للتحقق مما إذا كان لها أى أساس من الصحة. ورغم أن السؤال عما كان يجرى حقًا بقى سؤالاً مفتوحًا، فإن حماس مارك لأفكار جولدن ازداد وأخذ يفكر بتقديم طلب لشغل أحد الشواغر فى إدارتها الجديدة.

سؤالان للمناقشة:

١ - كيف تصف التغييرات التى تجرى فى شركة قوس قزح؟

٢ - هل تعتقد أن إزاحة آرت براون كانت نتيجة حافز سياسى ناجم عن خلافاته مع ردينج، أم هى جزء أساسى من محاولة ردينج تغيير توجه شركة قوس قزح؟

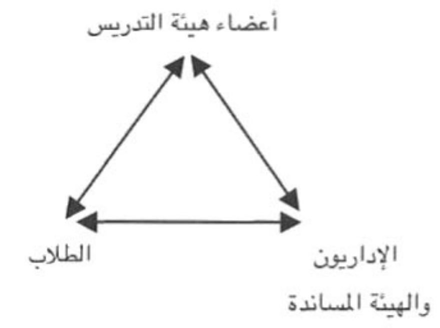
٩٢

الجامعة كنظام سياسى

من أفضل طرق فهم الديناميكية التى تعطى المناورات السياسية شكلها هو أن تأخذ منظمة تعرفها جيداً وتوثق التفاعل بين مصالح الأفراد الرئيسيين والمجموعات الرئيسية، وكيف تجد هذه المصالح التعبير عنها وتتقدم من خلال الصراعات وألعاب القوة المختلفة؟

ولتوضيح ذلك، سنأخذ حالة هيئة التدريس أو القسم فى إحدى الجامعات.

إليك طريقة فى تمثيل أصحاب المصالح الرئيسيين:



وضمن كل من هذه المجموعات، قد يكون لديك اهتمام بالأفعال السياسية للمجموعات الرئيسية أو الأشخاص الرئيسيين:

من هؤلاء؟

استخدم الجدول التالى لوضع قائمة بهم:

	أعضاء هيئة التدريس	الإداريون والهيئة المساندة	الطلاب
المجموعات	________	________	________
الرئيسية أو	________	________	________
الأشخاص	________	________	________
الرئيسيون	________	________	________

والآن وقد حددتَ المجموعات الرئيسية، حدِّد المجالات (أو القضايا) الأساسية للنزاع بين هذه التجمعات.

ضع قائمة بها فى الفراغ أدناه:

	المجالات (أو القضايا) الأساسية للنزاع
ضمن المجموعات:	
بين أعضاء هيئة التدريس	________
بين الطلاب	________
بين الإداريين وأعضاء الهيئة المساندة	________

بين المجموعات:

بين أعضاء هيئة
التدريس والطلاب

بين أعضاء هيئة
التدريس والإداريين/
الهيئة المساندة

بين الطلاب والإداريين/
الهيئة المساندة

حاول الآن أن تسبر وتستقصى أساس هذه الصراعات بأكثر ما يمكن من الدقة والشمولية: ما هى الأهداف والطموحات والمصالح المتنافسة التى تغذى الصراعات التى تلحظها؟ على سبيل المثال، حاول تحديد مهمة أصحاب العلاقة المختلفين ومستقبلهم الوظيفى ومصالحهم الخارجية وكيفية تصادمها (ارجع إلى الفصل السادس من كتاب **صور المنظمة** *Images of Organization* واستخدمه مرشداً لك).

	نوع المصلحة		
	مصالح خاصة بالمهمات	مصالح خاصة بالمستقبل الوظيفى	مصالح خارجية
هيئة التدريس	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
الطلاب	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
الإداريون والهيئة المساندة	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ
	ـــــــــــ	ـــــــــــ	ـــــــــــ

وختاماً ما هى مصادر القوة التى يستخدمها أصحاب العلاقة المختلفون للسعى وراء مصالحهم؟ ما هى مصادر القوة الأخرى التى **يمكن لهم** أن يستخدموها؟ يمكن استخدام الجدول الوارد على الصفحة التالية لتسجيل أفكارك.

قد يتبين أن كمية التفاصيل المولَّدة من خلال هذا التمرين مذهلة. ولكن يجب أن تقوم بمهمة توضيح مدى العمق الذى يمكن أن تتأصل به المناورات السياسية فى الحياة الجامعية.

ويمكنك أن تصنع من هذه الطريقة أداة لتحليل أوضاع أكثر تحديداً فيما يلى:

تذكر حادثة معينة يبدو أنها تكشف عن صراع سياسى.

والآن:

قم بتشخيصها على أساس أنماط المصالح والقوة التى تم تحديدها أعلاه.

علاقات القوة بين المجموعات ذات العلاقة	مصادر القوة المستخدمة أو المتاحة
هيئة التدريس:	
(أ) فى علاقاتها مع الطلاب	________________
(ب) فى علاقاتها مع الإداريين والهيئة المساندة	________________
الطلاب:	
(أ) فى علاقاتهم مع هيئة التدريس	________________
(ب) فى علاقاتهم مع الإداريين والهيئة المساندة	________________
الإداريون والهيئة المساندة:	
(أ) فى علاقاتهم مع هيئة التدريس	________________
(ب) فى علاقاتهم مع الطلاب	________________

يجب أن يكون بإمكانك فهم أساس الديناميكية السياسية العاملة بشكل أكثر وضوحاً.

قد يثبت التآلف مع هذا النمط من التحليل أنه مفيد فى قراءة التحركات السياسية الجارية ضمن أى منظمة.

٩٣

العالمية المتحدة

لعب أدوار

يركز هذا التمرين على اجتماع لجنة خاصة فى الشركة العالمية Global Corporation وهى شركة متوسطة الحجم من صناع المكونات الكهربائية.

قام السيد فرِد زين Fred Zane رئيس الشركة ومديرها التنفيذى بتشكيل اللجنة لتتقدم بتوصية إليه وإلى مجلس الإدارة حول موضوع اتخاذ إجراءات إيجابية affirmative action [ضد التمييز فى التوظيف] فى سياسات التوظيف فى الشركة. وسينطوى برنامج الفعل الإيجابى على التزام بترقية النساء فى الشركة بصورة عامة.

وقد انتدبت اللجنة لكي:

١ – تجيب بالإيجاب أو النفى عما إذا كان على الشركة أن تُدخل كأحد العناصر فى خطة السنوات الخمس لديها التزاماً بتعيين النساء وترقيتهن.

٢ – تقرر من سيقدم التوصية إلى المدير التنفيذى ومجلس الإدارة فى اجتماع مراجعة السياسات القادم.

وهذان هما البندان على جدول أعمال الاجتماع.

وأعضاء اللجنة الخمسة هم:

السيدة جين هدسون Ms. Jane Hudson مديرة الموارد البشرية وتطوير الموظفين.

السيدة لويز سادوسكى Ms. Louise Sadowski مديرة العلاقات العامة واتصالات الشركة.

السيد جو مكنامارا Mr. Joe McNamara نائب الرئيس لشؤون الانتاج.

السيد بيل فريلو Mr. Bill Furillo نائب الرئيس للشؤون المالية.

السيد ستيف إليوت Mr. Steve Elliott نائب الرئيس لشؤون التسويق.

وسيجرى تمثيل اجتماع اللجنة فى الفصل. راقب لعب الأدوار وحاول أن تفهم مدلول الأحداث. كيف تشرح ديناميكية اجتماع اللجنة هذا؟

٩٤

ما حجم المناورات السياسية فى منظمتك؟

فكر فى منظمة، ويفضل أن تكون المنظمة التى تعمل فيها.

هل هى حلبة يجتمع فيها الناس للسعى وراء هدف المنظمة، والسعى وراء أهدافهم الشخصية فى الوقت نفسه؟

أم

هل هى حلبة ينزع الناس فيها إلى السعى وراء أهدافهم الشخصية، مستخدمين المنظمة لأغراضهم الخاصة؟

المسألة مسألة توازن.

لكن تأمل هذه الأسئلة بشكل مفصل سيساعدك على البدء فى تحديد دقيق لمدى حجم المناورات السياسية فى المنظمة، والمجالات والطرق التى يبرز العنصر السياسى فيها.

٩٥
الإدارة التعددية

يدرك المدير (أو المديرة) التعددى أن الصراع فى المنظمات أمر محتوم إلى حد كبير، ويحتاج عادة إلى الحرص والحذر فى الإدارة. وفى كثير من الأحيان يتبنى دور **المنسق** أو **سمسار السلطة** محاولاً إعطاء شكل لتفاعل المصالح المتنافسة وما تنتجه من صراعات وإدارة ذلك التفاعل.

الإستراتيجية (أ):

حين لا يوجد صراع فهذا كثيراً ما يتطلب توليد مستوى مناسب من الصراع لتوليد الطاقة فى المنظمة، أو يتطلب حين يكون الصراع مكبوتًا إخراجه إلى السطح.

الإستراتيجية (ب):

حين يكون الصراع متأصلاً ومريراً ومنقسمًا، يجب إيجاد طرق لإعادة تأطير الانقسامات والخلافات وتوجيهها.

موضوع للمناقشة:

كيف يمكن تطبيق الإستراتيجيتين أ و ب؟ تكلم بتفصيل عن الطرق المحددة المتاحة:

الإستراتيجية (أ): أمثلة عن كيفية إمكان إخراج الصراعات المكبوتة أو الكامنة إلى السطح وإدارتها بصورة بناءة:

____

____

____

الإستراتيجية (ب): أمثلة عن كيفية إمكان إعادة تأطير وتوجيه الانقسامات والصراعات المتأصلة:

____

____

____

الشكل (٩٥-١)

يلعب المدير التعددى دوراً تنسيقياً

فهو يجعل الصراعات سهلة الإدارة

الإستراتيجية (أ)

الإستراتيجية (ب)

المناورات السياسية كامنة أو مكبوتة تحت السطح

المناورات السياسية تأخذ شكل حرب معلنة

منخفض ← وضوح الصراع للعيان → عال

٩٦
اجتماعات، اجتماعات، اجتماعات

أنت فى الخامسة والثلاثين من العمر وتقوم بعمل مدير المشاريع الخاصة فى شركة كبيرة للبناء وتطوير الأراضى يعمل فيها (١٥٠٠) شخص، وهى متخصصة فى تطوير المنتزهات ومراكز التسوق. وأنت مهندس محترف وتعمل فى المنظمة منذ خمس سنوات. وتأمل فى الاستمرار فيها خمسة أعوام أخرى على الأقل، وفى الصعود إلى مستوى نائب الرئيس للخدمات الهندسية. ويعمل فى قسمك الحالى (٦٠) موظفاً محترفاً، بالإضافة إلى طاقم مساندة مؤلف من (٣٠) شخصاً، ويقوم بدور مركزى فى الإشراف على مشاريع البناء الرئيسية فى الشركة وإدارتها. وهو قسم بارز جداً ويعتبر عنصراً مركزياً فى عمليات الشركة ككل.

واليوم هو الإثنين (أول أيام أسبوع العمل) وأنت تراجع جدولك للشهر التالى. وتجد أن لديك ثلاث أولويات متضاربة.

١ – فى ثانى يوم إثنين من كل شهر يُعقد اجتماع روتينى لمراجعة المشاريع، وهو يتضارب مع موعد خاص لابنك فى المستشفى. وفى ذلك اليوم ستكون زوجتك مسافرة خارج البلدة، وقد انتظرتَ الموعد مدة شهرين.

٢ – دعا المدير التنفيذى فى شركتك إلى اجتماع خاص لإعطاء معلومات عن مشروع وصل إلى مرحلة حاسمة فى التطوير. ويُتوقع من جميع رؤساء الأقسام أن يحضروا الاجتماع. ولسوء الحظ (فى الوقت نفسه) سيصل من فرنسا زائر ذو مكانة بارزة جزءاً من وفد عالمى خاص بشأن تطوير مركز للتسوق. وقد جرى الاتفاق على هذا الاجتماع وبدأ التخطيط له بعناية منذ ستة أسابيع.

٣ – وجهت الدعوة إلى يوم كامل فى "مكان منعزل" للجنة ميزانية التخطيط فى المؤسسة لمراجعة الخطط المالية ذات العلاقة بثلاثة من مشاريعك. ولديك موعد لإلقاء خطاب فى ساعة الغداء فى غرفة التجارة المحلية فى اليوم نفسه.

ما الذى ستفعله بالنسبة لكل من حالات التضارب هذه؟ ما هى الوقائع والاعتبارات التى سيكون لها تأثير فى قراراتك؟

٩٧
مركز صَنيفيل للشباب

مركز صَنيفيل للشباب The Sunnyvale Youth Center هو مؤسسة غير ربحية مخصصة لمساعدة الشباب المحرومين. ويقع المركز فى قلب مدينة كبرى، ويعمل مركزًا يمكن زيارته فى أى وقت، وبالإضافة إلى ذلك يقدم خدمات إرشادية ودروس خاصة للأطفال ما بين الثامنة والخامسة عشرة من العمر. وخلال فصل الصيف، يقوم المركز أيضًا بتنظيم رحلات نهارية خاصة لفئات من الأعمار مختلفة.

أنشأت مجموعةٌ صغيرة من المتطوعين المركزَ قبل (١٢) عامًا. ومع مرور الأعوام نما وأصبح مؤسسة محلية تحظى بالاحترام، وتعمل فيها هيئة موظفين مؤلفة من ثمانية أشخاص، بالإضافة إلى عدد من المتطوعين. وكان مجلس إدارته يضم باستمرار أمهات وآباء لأطفال اشتركوا فى فترة ما فى برنامج المركز. ويأتى الجزء الأكبر من تمويل المركز من الحكومة، ولكن ميزانيته تُدعَم بمنح من الشركات والمواطنين العاديين.

قبل عام من الموقف الذى يرد وصفه فى هذه الحالة، كانت رئيسة مجلس الإدارة السيدة ليلى جرانت Mrs. Layla Grant قد أقنعت زملاءها أن إدارة المركز يجب أن يتولاها مدير محترف. وبعد مناقشة مطولة تم إحداث منصب المدير التنفيذى والإعلان عنه. وأجريت مقابلات لعدد من المرشحين، ثم عُيِّنت مارج جونسون Marg Johnson وهى أخصائية محترفة فى الخدمات الاجتماعية لها اهتمام خاص بالأنظمة.

وبعد تعيين مارج جونسون بستة أشهر، استقالت السيدة جرانت من مجلس الإدارة بسبب سوء صحتها. وبعد تشاحن لا يخلو من المرارة بين المجموعات فى المجلس انتُخبَت السيدة ميلا هبارد Mrs. Mila Hubbard لرئاسة المجلس.

كانت السيدة هبارد فيما سبق موظفة فى سوبرماركت محلى. وكان كلا طفليها قد اشتركا فى برامج المركز، وهى نفسها شاركت فى نشاطات المركز لعدة سنوات، بصفة متطوعة فى البداية ثم أصبحت فيما بعد عضواً فى مجلس الإدارة. وكانت معارضة لإحداث منصب المدير التنفيذى، لكن علاقتها مع مارج جونسون بعد تعيينها كانت دائمًا جيدة.

* * *

كانت الساعة تقترب من نهاية اليوم، وكانت لجنة الترفيه مجتمعة منذ ثلاث ساعات كاملة، وشهدت الكثير من النقاش والمحاجّة. نظرت مارج جونسون المديرة التنفيذية إلى ساعتها وقالت: "الساعة تقترب من الخامسة. أعتقد أن علينا تأجيل مناقشة البنود الأخرى على جدول الأعمال إلى المرة القادمة." وشرعت فى الوقوف، ولكن صوت مايك ثورنتون Mike Thornton سيطر على الجلسة."

"دقيقة واحدة إن سمحتِ يا مارج. لم نناقش بعد الرحلة النهارية السنوية إلى شلالات جلينبو Glenbow Falls بعد. هل ستقام الرحلة أم لا؟ أعرف أنها قد لا تبدو مهمة لكم، ولكن من المؤكد أنها مهمة للأطفال."

تنهدت المديرة التنفيذية وعادت إلى الجلوس. كانت تأمل ألا يصل الاجتماع إلى بحث هذا الموضوع. كان الوقت يقترب من نهايته، ولكن من الواضح أن ثورنتون مدير الخدمات الإرشادية مصمم على بحثه على أى حال. كان ثورنتون دائمًا يصر على مناقشة أمور تحرجها ويقول عنها أشياء من وراء ظهرها حسبما قيل لها.

قالت: "نعم يا مايك. أعرف أن الرحلة إلى الشلالات أصبحت من الثوابت، لكن يبدو أننا سنواجه صعوبة فى القيام بها هذا العام. فبكل بساطة، ليست لدينا ميزانية لها." وهز عدة أشخاص، منهم تِد تشيلم Ted Chillum المدير الشاب للرياضة والترفيه، رؤوسهم بالموافقة، لكن بدا على الآخرين أنهم غير مقتنعين.

قال ثورنتون: "من الطريف أن لدينا المال لشراء حاسوب مصغر جديد لمكتب الإدارة." وارتسم على وجهه التعبير الذى ينم عن الصبر والذى صارت جونسون تكرهه. "مارج، أنا أعرف أنك شديدة البراعة فى استخدام الحاسوبات والأشياء المشابهة، لكن ينبغى أن تتذكرى الجانب الإنسانى فى عملنا هذا أيضًا. وبوسعى أن أخبرك أن الأطفال سينزعجون حقًا إذا ألغيت الرحلة."

شعرت جونسون أنها بدأت تتوتر. فقد كان ثورنتون ينجح دائمًا فى تصويرها بصورة مديرة عالية الذكاء ولكنها متبلدة الإحساس، وكان هذا يوتر أعصابها. واعتقدت أن عدة أشخاص من هيئة الموظفين ينظرون إليها نظرة فيها شىء من الاتهام. قالت: "لقد سبق أن بحثنا موضوع الحاسوب من قبل. فأولاً، حصلنا على المال المستخدم فى شرائه من منحة خاصة غير متكررة كان لنا إما أن نقبلها أو نرفضها. وثانيًا، كما سبق لى أن بينت، آمل أن يوفر الحاسوب علينا الكثير من المال من تكلفة الموظفين والإدارة فى

السنوات القليلة القادمة. وكلما زاد توفيرنا من المال، يمكننا أن نصرف المزيد على زبائننا." وجالت بنظرتها على الأعضاء وهى تبتسم، واستجاب البعض لابتسامتها بالمثل، لكن البعض الآخر تحاشى النظر إليها. وعلى ذلك تم تأجيل الاجتماع.

* * *

وبينما كان الموظفون يغادرون المكان، تساءلت جونسون - ولم تكن تلك المرة الأولى - عن مدى الحكمة فى القرار الذى اتخذ بتعيين ثورنتون مسؤولاً عن توجيه المرشحين الجدد. فى البداية بدت فكرة إعطاء هذا العضو العامل منذ أمد طويل بعض المسؤوليات الإضافية فكرة جيدة. ولكن هل من الصحيح أن ثورنتون كان يستخدم جلسات التوجيه لينقل إلى العاملين الجدد صورته عنها بأنها امرأة تلقت من التدريب أكثر مما ينبغى، وأنها فاقدة الإحساس؟ فعدة حوادث حدثت مؤخراً جعلتها تعتقد أن ذلك محتمل. على سبيل المثال، بدا الاستغراب على مرشد ترفيهى عُيِّن مؤخراً حين سمحت له أن يناديها باسمها الأول، وحين سألته عن ذلك تمتم بأنه "كان يظن أنها صارمة فى قيادتها للدفة." ومدير البرامج أتاها مؤخراً يتوسل إليها ألا تلغى نزهة منتصف الصيف، وهو شىء لم يخطر ببالها قط أن تفعله. وعبست جونسون وقد استغرقها التفكير وهى تضع أوراقها فى حقيبتها.

* * *

كان أمل جونسون أن موضوع رحلة شلالات جلينبو قد طوى نهائيًا، ولكن بعد عدة أسابيع، طرق تد تشيلم بابها. سألها وهو يضع على مكتبها نسخة من **بقعة ضوء صَنيفيل** Sunnyvale Spotlight وهى الرسالة الإخبارية التى يصدرها المركز: "هل رأيتِ هذا؟" على الصفحة الثالثة كان هناك رسم كاريكاتيرى يمثلها أمام أزرار التحكم فى حاسوب كبير يطبع رسالة تقول: "رحلة شلالات جلينبو ستلغى." وأظهرها الرسم إلى حد ما بصورة عالمة مجنونة.

حدقت جونسون فى الرسم للحظة ثم تناولت جهاز الهاتف.

قال تشيلم مستفسراً: "ستطلبين مايك ثورنتون؟"

"من المؤكد أننى سأكلمه. هو رئيس تحرير هذا الشىء. أين سيتوقف إذا كان ينشر رسماً كاريكاتيرياً كهذا؟"

"هو يقول: إن أحد الأولاد تقدم بها إليه. مارج، لن تتمكنى من النيل منه بسبب هذا، ولا يمكنك سوى الابتسام والتحمل."

أعادت جونسون الهاتف إلى مكانه. كان تشيلم على حق، فهى فى الواقع لن تستطيع تأديب ثورنتون لنشره فى الصحيفة رسماً كاريكاتيرياً إذا كان أحد الصغار قد تقدم به. لذلك قالت لتشيلم وهى تبتسم: "أعتقد أن هذا كله من قبيل المزاح اللطيف."

لكن بعد أن غادر مكتبها، بدأت تفكر فى الموضوع، إذ شعرت أن ثورنتون تجاوز حده. فقد كان يحاول بصورة منهجية إعطاء صورة سيئة عنها. وحين تذكرت آخر اجتماع لهيئة الموظفين، بدا لها أن من المحتمل أنه بدأ ينجح فى جهوده. وبدا لها أن أفضل شىء تفعله قد يكون بحث الموضوع مع السيدة هبارد. ولكن هل سيكون ذلك لائقاً؟ ففى رأى جونسون، مهمتها هى إدارة المكان بشكل فعال دون إدخال أعضاء مجلس الإدارة فى مسائل تتعلق باتباع العاملين للنظام. وإلى جانب ذلك تذكرت أن ثورنتون كان المرشد لكلا طفلى السيدة هبارد فى فترتين مختلفتين، وأنه فى الواقع لعب دوراً كبيراً فى تأمين عمل صيفى جيد لطفلها الأكبر هذا العام. وخطر ببالها أن رؤية هبارد للموقف قد تتأثر بهذا الأمر. وقررت جونسون أن تنتظر لترى كيف يتطور الوضع خلال فترة قصيرة قبل أن تقوم بأى شىء.

* * *

بعد عدة شهور، قدمت جونسون تقريرها "الملخص عن فصل الصيف" لمجلس الإدارة. كانت مسرورة تماماً بما قامت به من عمل فى الأشهر القليلة الماضية. فقد تم التخلص من العجز فى المركز من خلال اختصارات فى الميزانية وزيادة استدرار الأموال، كما أن الإجراءات الإدارية التى لا تخلو من العشوائية فى المنظمة نُظِّمت إلى حد كبير. ولكن على الرغم من إنجازاتها أحست أنها لا تحظى بالقبول من قبل بعض أعضاء المجلس. واعتقدت أن السبب قد يعود إلى أن الكثيرين منهم أعضاء جدد تم انتخابهم بعد ترك راعيتها السيدة جرانت للمنظمة. ومعظم الأعضاء الجدد كانوا أصدقاء للسيدة هبارد.

عند انتهاء العرض صفق الحاضرون بشكل مهذب، ثم بدأت السيدة هبارد تتكلم:

"مارج جونسون، أود أن أعبر عن إعجابى. لقد حققت بالفعل معجزات فى المجال الإدارى. لكننى سأخبرك أن بعضنا قلقون إلى حد ما من احتمال أن رفاه الأطفال أخذ يضيع مع التعديلات والتغييرات. نحن نعرف أنك شديدة المهارة فى الحاسوبات وكل ما يتعلق بها، لكن لا يمكننا أن ننسى الجانب الإنسانى فيما نقوم به. وأنا أعرف أن موازنتنا ستحقق التوازن لأول مرة منذ عدة سنوات، ولكن من جهة أخرى للمرة الأولى منذ

سنوات سيفتقد الأطفال رحلتهم إلى شلالات جلينبو. ولأننى شخصيًا لدى طفلان فى البرنامج، فإننى أعرف ما تعنيه الرحلة للصغار. وقد أكون على خطأ فى نظرتى، فأنا مجرد أم تخرجت من المدرسة الثانوية، ولكن يبدو لى أن علينا التأكد من أن يكون الأطفال هم أعلى أولوياتنا. لذلك قبل أن نتخذ أى قرار بالنسبة للتخفيضات المقترحة فى الميزانية، أقترح أن نشكل لجنة للنظر فى البرامج التى ينبغى إلغاؤها والبرامج التى ينبغى الاستمرار فيها."

وافق المجلس على هذا الاقتراح، وعينت السيدة هبارد رئيسة للجنة، لتعمل "وفق نصيحة أحد كبار أعضاء الهيئة ومساهمته فى الرأى." وبعد عدة أيام، شعرت جونسون بالغم حين وجدت أن اختيار "أحد كبار أعضاء الهيئة" الذى أشار إليه اقتراح تشكيل اللجنة لم يقع عليها، وإنما على مايك جنسون. كما ضمت اللجنة عدة أعضاء جدد من مجلس الإدارة. وفكرت ثورنتون فى الاحتجاج على تعيين ثورنتون، لكنها قررت عدم القيام بذلك. فمن جهة شعرت أن القيام بذلك سيبدو عملاً أدنى من مستواها، ومن جهة أخرى كانت مشغولة فى إعداد ميزانيات العام القادم، لذلك لم تكن متحمسة للاشتراك فى مجادلات ومشاحنات اللجان التى لا تنتهى.

فى نهاية المطاف اقترحت اللجنة الإبقاء على كثير من البرامج التى كانت جونسون قد اقترحت إلغاءها، وقبل المجلس اقتراحات اللجنة. وتوقعت جونسون أن تُحَل اللجنة عندئذ، ولكن بناء على اقتراح السيدة هبارد، جُعِلت "لجنة مراجعة مالية" شبه دائمة لمتابعة نفقات المؤسسة. وبقى تشكيل اللجنة على حاله.

ونتيجة لتوصيات اللجنة، ظهر عجز فى ميزانية المركز فى فصل الخريف. حينئذ صوت المجلس على عدد من إجراءات التقشف، منها تجميد راتب جونسون فى مستواه الحالى، كما أخطر تد تشيلم المدير الترفيهى أن منصبه سيلغى وستتحد وظيفته مع وظيفة ثورنتون، الذى تلقى زيادة صغيرة فى راتبه، نظراً لازدياد مسؤولياته.

وخلال هذه الفترة، وجدت جونسون أن عدداً متزايداً من قراراتها يتعرض للتحدى من قبل السيدة هبارد، على أساس أن "الأولوية للأطفال." ودائمًا كانت السيدة هبارد فى غاية التهذيب، لكنها أكدت باستمرار أنها بصفتها أم تستطيع الحكم بشكل أفضل من جونسون على ما يفيد رواد المركز. وكان لا بد أن يقف ثورنتون، الذى يحمل عمله بصفته من كبار أعضاء الهيئة ثقلاً كبيراً، إلى جانب رئيسة المجلس. وكان المجلس عادة يصوت على القيام بالأمور وفق طريقة هبارد.

وقبل عيد الميلاد بفترة قصيرة، تلقى زوج مارج جونسون ترقية ونقل إلى مقر شركته الرئيسى. وبعد شىء من النقاش، قرر هو وزوجته قبول العرض، مما جعل مارج جونسون تقدم استقالتها من منصب المديرة التنفيذية.

وبعد نحو سنة، علمت من إحدى الصديقات أن هبارد عُينت فى البداية مديرة بالنيابة وبعد ذلك المديرة التنفيذية للمركز.

أسئلة للمناقشة:

١- كيف تفسر سير الأحداث فى مركز صنيفيل؟

٢- كيف كان من الممكن لمارج جونسون أن تكون أكثر فعالية فى دورها مديرة تنفيذية؟

٣- ما الملاحظات التى بوسعك أن تبديها حول دور مايك ثورنتون؟

٩٨

صراع فى ريفرسايد

يجد ستيف وليامز Steve Williams ورود جسوب Rod Jessop نفسيهما فى وضع جديد وطريف. فقد جمعت المصاهرة بينهما مؤخراً. وبعد مشاهدتهما أحدهما الآخر وتعاملهما عن بعد - ستيف بصفته من كبار مديرى شركة هندسية محلية ورود كنقابى بارز فيها - تجمعهما اليوم اللقاءات الاجتماعية بصورة منتظمة. ولو أعطى الخيار لهما، لن يسعى أى منهما لصحبة الآخر. لكن آن Anne، زوجة ستيف وشقيقة رود، تصر بهدوء على أن يحاولا الانسجام معاً "من أجل العائلة." وكلاهما يتمتعان بصفاء النية، ويصممان على القيام بأقصى جهودهما.

وفى مساء يوم من أيام الجمعة يجدان نفسيهما فى مزاج رائق جداً، فقد تناولا وجبة جيدة وتمتعا بشىء من الشراب يكفى لأن يشتركا فى محادثة ممتازة. وبعد فترة يجدان نفسيهما منفردين، ويخالفان أحد الممنوعات الضمنية بأن يتكلما عن العمل. ولكن كليهما فى مزاج جيد ويسعدهما أن يستمرا فى الحديث. وهما يتمتعان بالذكاء وسيعرفان كيف يتجنبا المشاكل. ومن يدرى؟ قد يتعلم كل منهما شيئاً مفيداً من الآخر.

وبعد شىء من المقارعة الودية حول آخر الشائعات فى الشركة، يشعر ستيف أن الوقت قد يكون مناسباً لاكتشاف موقف رود من المفاوضات حول العقود فى مصنع الشركة فى ريفرسايد Riverside. فقد تم اختيار المصنع مؤخراً للقيام بعملية إعادة تصميم كبرى لعمليات الإنتاج. وفى حين أن التصميم القديم يستخدم أنظمة تصنيع تقليدية إلى حد كبير، تم إعداد مقترحات جديدة للتحرك نحو نظام آلى إلى درجة عالية ينطوى على أحد أشكال "التقنية الجماعية." وسيعمل الموظفون ضمن فرق مسؤولة عن أجزاء رئيسية من عملية الإنتاج، بدلاً من العمل كأفراد يؤدون أعمالاً منفصلة لكنها محددة بصورة دقيقة. وسيتم الاستغناء عن عدد كبير من المهمات التقليدية، لقيام الحاسوب والإنسان الآلى ببعض الوظائف الروتينية، مما يترك للموظفين القيام بالعمل الذى يتطلب درجة أعلى من التمييز والمهارة. وطبيعة المادة الخام التى تخضع للمعالجة فى ذلك المصنع هى من نوع يبقى مثل هذا العنصر البشرى ضرورياً. لذلك صممت إدارة الشركة خطة لإعادة تدريب الموظفين على أداء أدوارهم الجديدة، ولتضمن أن يفسح النظام الجديد مكاناً للجميع.

ويروج كبار المديرين فى الشركة للمشروع بصفته تطوراً "ذا حد قاطع" سيساعد الشركة على الحفاظ على سبقها التنافسى فى مجالها الصناعى. لكن الكثير من الموظفين وممثليهم النقابيين استقبلوا الخطة بقدر كبير من الشكوك.

قال ستيف: "أنت تدرى أننى أجد صعوبة فى فهم ما يحدث فى ريفرسايد. فحسب كل التقارير لدينا نظام إنتاج رابح وضرورى ضرورة قطعية إذا أردنا الحفاظ على مجاراتنا للتطورات الجديدة وعلى قدرتنا التنافسية. ويبدو أن قسم التطوير والمجموعة التى تتولى أمر المشروع قد توصلا إلى وضع خطة ستسعد الجميع. الأجور ستكون أفضل، لن يفصل أحد من عمله، ستزداد جودة المنتَج، ويبدو أن الوظائف ستكون أنظف وأكثر إثارة إلى حد كبير مما لدينا حاليًا. والمنطقى هو أن يتم إبرام العقد بأسرع ما يمكن، فهذه هى الطريقة الوحيدة لتأمين مستقبل الشركة، وكلنا سنربح."

أجاب رود: "هذا أمر قابل للنقاش نعم يبدو أنه مشروع تقنية عظيمة وله فوائد كثيرة. لكن هناك أقوال فى المصنع بأن هذه بداية النهاية. ومن المؤكد أن المشهد من الأمام مشرق، وخاصة بالنسبة لكم فى مقر الإدارة، لكن لدى الكثيرين فى ريفرسايد وأمكنة أخرى شكوكهم."

سأله ستيف: "ماذا تعنى؟ كيف يمكن أن توجد شكوك؟ إعادة تدريب، وزيادة مالية، وسيتوفر عمل للجميع، إذ لا استغناء عن أى من العاملين! ما المزيد الذى يمكن للمرء أن يطلبه؟ إن التقدم يتطلب التغيير، وهذا تغيير يبدو فيه أن مصالح الجميع مؤمنة. ما الذى تعنيه بقولك إن هذه بداية النهاية؟ إنها بداية مستقبل جديد للشركة."

أجاب رود: "قد يكون ذلك صحيحًا بالنسبة للشركة. لكن الكثيرين فى طابق الورشات يرون تباشير النهاية. فالحاسوب والإنسان الآلى بدءا يحلان محل بعض الوظائف. وستتقلص القوة العاملة بنسبة (٢٠) بالمائة على الأقل فى السنوات الخمس القادمة. وأنا أعرف أن معالجة هذا الأمر تتم من خلال الإحالات على التقاعد وإجمالى توظيف العمال، وأنه لن يجرى استغناء عن أى عمال فى الوقت الحاضر. ولكن ما الذى سيحدث بعد انتهاء شهر العسل؟ فالمنطقى هو أن القوة العاملة ستنخفض حين يأخذ النظام فى السيطرة. وقد لا يكون لمعظمنا أى دور فى الشركة فى المستقبل. فإذن لِمَ نشعر بالحماس؟ صحيح أن بعض التحلية قد أضيف، فمقدار من المال أكبر قليلاً سيدخل جيوبنا على المدى القصير، وسيرحب الكثيرون منا بالتغيير فى العمل. ولكن كيف ستكون الحال بعد خمس سنوات من الآن؟ ما عدد الوظائف التى ستبقى متوفرة عندئذ؟ وماذا سيكون الحال بالنسبة

للترقيات؟ إن هذه التغييرات ستلغى معظم وظائف الإشراف، لذلك لن يكون هناك ممر واضح من المصنع إلى الإدارة. وسنجد أنفسنا فى طريق مسدود فيما يتعلق بمستقبلنا الوظيفى. والكثيرون من العاملين يشعرون أن مصنع ريفرسايد ليس سوى الجانب الرفيع من الإسفين. وإذا نجحت الخطة التجريبية هنا، فستحذو مصانع أخرى حذوه. ولا توجد ضمانة بأنها ستحصل على المزايا نفسها، إذ لا يوجد شيء فى العقد يغطى أكثر من مصنع ريفرسايد. فإذا نجحت صفقة ريفرسايد، قد نخسر كل شيء. إن النظام الجديد فى العمل يقطّع أنماط الوظائف القديمة، وكثيراً ما يتحول العمل ضمن فرق إلى طريقة لتفكيك النقابات. ومن المحتمل أن نتخلى عن كل شيء ناضلنا من أجله."

قال ستيف: "آه، الآن وصلت إلى لب الموضوع. إن النقابة قلقة حول تأثير هذا الأمر عليكم أنتم الذين تمسكون بالسلطة كلها. وحين تصل المناقشة إلى قلب المسألة، فالعقلية هى النظرة القديمة التى تفكر من خلال 'نحن' و'هم'. ليس فى وسعكم إيقاف التقدم، إن ريفرسايد هى طريق المستقبل، وإذا لم نسلك ذلك الطريق، فسنلقى جميعنا حتفنا فى مكاننا."

قال رود: "صحيح، قد نلقى جميعنا حتفنا فى مكاننا. لكن ما يقلق الكثيرين من العاملين فى الوقت الحاضر هو أنه فيما يخص الشركة جميعنا سوف نكون من الموتى على أى حال، وخاصة عمال المصانع الأخرى. فلا توجد ضمانات على الإطلاق تضمن أن يتلقوا المعاملة نفسها مثل عمال ريفرسايد. وإذا سُمِح للشركة أن تنفذ الأمور على طريقتها وتحقق النجاح فى ريفرسايد، ستنشب حرب أدغال. فالعاملون فى المصانع الأخرى سوف يعرفون أن مصير عدد لا بأس به من الوظائف محتوم، وسيتدافعون بأقصى طاقتهم ليضمنوا أن يكونوا من الآمنين. لقد رأينا حدوث ذلك مرات كثيرة فى أماكن أخرى. تعلن شركة أنها ستخفض قوتها العاملة، والبعض سيبقى، والبعض الآخر سيخرج. ومن الواضح أن الذين سيبقون سيؤيدون الخطة، وبذلك يضيع التضامن. وهذه هى قاعدة 'فرِّق تَسُدْ' القديمة! لسنا أغبياء. فسجلُّ علاقات الموظفين فى شركتنا ليس مشرفًا. لقد اضطررنا للنضال المرير لنحصل على ما حصلنا عليه، ولن نتخلى عنه. وليس الأمر أن العمال يريدون القتال، أو أن النقابيين الأقوياء يريدون التمسك بسلطتهم. ومن المحتمل أن هذه الشركة توليكم الرعاية الكافية فى مكاتب إدارتها الرئيسية، ولكن من المؤكد أنها لا تولينا نحن الرعاية الكافية، ولسنا أولاد البارحة، إن صفقة ريفرسايد تبدو جيدة، ولكن قد نكون مجانين إذا قبلناها كما هى الآن، فقد تعنى نهاية عمل الكثيرين من أعضائنا فى أماكن أخرى."

تنهد ستيف وقال: "أعتقد أنه لا بد لنا أن نختلف. أنا أعرف أن الأشخاص فى مكاتب الإدارة الرئيسية يحاولون أن ينظروا نظرة منصفة ومنفتحة، ولا أعتقد أن مصنع ريفرسايد يشكل خطراً على المصانع الأخرى. فهذا هو التقدم يا رجل، ليس بإمكاننا التمسك بالأعمال القديمة إلى الأبد، ولا بد لنا أن نتغير ونجارى الزمن. وأنا أعرف أنه توجد ضغائن فى الشركة، وخاصة منذ الإضراب الكبير قبل بضع سنوات، لكننى أعتقد أن ذلك أمر مضى وانقضى، والشركة تعلمت من تلك التجربة. ولدينا رئيس جديد، وحسب جميع الشهادات، إدارتا الهندسة التطويرية والتطوير التنظيمى لدينا هما من أفضل الموجود. والكثير من أعضاء هيئة الموظفين هم من الأهالى المحليين، وأنا واثق من أنهم فى قرارة أنفسهم يريدون الخير للجميع. وأنا واثق من أنك ستكتشف أنك أخطأت الهدف فى هذه المسألة يا رود."

وأتاه الجواب: "حسنًا، أعتقد أن كل ما علينا الآن هو الانتظار."

سؤالان للمناقشة:

١- ما هو رأيك فى "القراءتين" المختلفتين الصادرتين عن ستيف ورود؟

٢- ما مدى عمق الصراع بين مصالح العمال فى ريفرسايد والأشخاص العاملين فى المنظمة؟ هل من الممكن تسويته؟

٩٩
القنبلة اليدوية

عُيِّن ستيف جونز Steve Johns مؤخراً بوظيفة متدرب على المبيعات والتسويق فى شركة سينت لورنس المتحدة للمحلات المتعددة الأقسام St. Lawrence Department Stores, Inc.. وبما أن ستيف من عشاق كتابة المذكرات، فقد سجل تعليقات دورية على تجربته. والمقتطفات التالية من كتاباته تنقل لنا مشاعره وهو منسوب جديد فى المنظمة.

مذكرات ستيف، ٣٠ كانون الأول (ديسمبر): بدأت العمل فى شركة سينت لورنس قبل ثلاثة أشهر، وكلى استعداد وحماس لتسلق سلم الشركة. وقد تعلمت الكثير فى هذه الفترة القصيرة. فالزملاء لديهم استعداد كبير لتزويدى بما أحتاجه من معلومات لتكوين صورة إجمالية، وهم يقصون عليَّ القصص، وخاصة التى تدور حول الآخرين! وما واجهنى من أشخاص ومواقف يساعد فى تعريفى بالطريقة المتبعة فى شركة سينت لورنس. وما يتبع هو تسجيل لأفكارى عن الأشخاص الذين قابلتهم، وسأكتب فى بعض الأحيان وكأنهم هم المتكلمون الذين يخبرون كيف يرون الأمور حسب اعتقادى:

بيتر وليامز Peter Williams**، مدير المبيعات الوطنية:** اسمى بيتر، وأنا فى الشركة منذ خمس عشرة سنة، وقبل فترة قصيرة جداً ترقيت إلى منصب مدير المبيعات الوطنية. قبل تعيينى فى هذا المنصب كنت مدير المبيعات الإقليمية، وقبل قرابة سنة أصبت بنوبة قلبية جسيمة كادت أن تقضى عليّ. وبعد أن تركت العمل لمدة ثمانية شهور حصلت على موافقة الطبيب على العودة إلى الوظيفة، وهذا ما فعلته، ولكن التزامى فى العمل كان أقل. فبسبب ضعف قلبى، تفاديت التصادم مع أى شخص، وخاصة فى قسم التسويق. وقد قمنا لتونا بتعيين شاب مزهو بنفسه خريج فى التجارة، ونتوقع أن بإمكاننا جعله ينجح فى خوض برنامج الإدارة التدريبى. وستيف فتى ذكى وشركة سينت لورنس محظوظة لوجوده فيها، ولكن سيتوجب عليه أن يتعلم أساليب العمل. لقد وضعته تحت رعايتى، إن صح التعبير، وعليه أن يتعلم أصول اللعبة ويقوم بعمله بشكل صحيح دون أن يخل بتوازن العربة. وبما أننى أنا الذى وظفته، فإننى أعتبر أنه مسؤوليتى. وعلى الرغم من أننى لا أتمتع بالمقدار نفسه من السلطة فى دورى الجديد، لا زلت أتمتع بنفوذ كبير، ويمكننى القيام بالكثير مما سيكون له قيمة إيجابية بالنسبة لهذه الشركة.

ريك مكاموس Rick McCamus**، مدير المبيعات الإقليمية:** أعمل فى هذه الشركة منذ أكثر من عشر سنوات، أربع منها فى المبيعات وفى ست منها شغلت منصب مدير مبيعات الإقليم الغربى. واستدعيت فى العام الماضى لأحل محل بيتر بعد نوبته القلبية المؤسفة. وقد قاموا بترقيته إلى منصب يبدو أنه يتمتع بصلاحيات أكثر، ولكن سلطته فى صنع القرارات هى قطعًا أقل. وهذا شىء يمكن لهم أن يفعلوه مع بيتر، ولكنهم لن يفعلوه معى. وأنا أعرف أن الإقليم الشرقى يمثل مسؤولية أكبر من مركزى السابق، ولكن إذا واجهنا الحقيقة، ما حدث هو نقل من جانب إلى آخر وليس ترقية. وأنا أخضع لمراقبة شديدة هنا، على خلاف الإقليم الغربى حيث كنت رئيس نفسى، ولكننى سأستمر فى سياسة عدم قبول أى تجاوز معى من أى شخص. وأنا أقوم بعملى من التاسعة إلى الخامسة، ثم أتركه فى المكتب. فحياتى الأسرية غالية عليَّ، ولست بحاجة على تفاقم إضافى للأمور بجعل أسرتى تحاول التعامل مع مدمن على العمل. وأنوى أن أحتل منصب نائب الرئيس للمبيعات بعد نائب الرئيس الحالى، وسأفعل. فلا يوجد هنا من هو أقرب إلى ذلك المنصب منى. كل ما عليَّ فعله هو أن أجيد لعب أوراقى وسيكون المنصب لى خلال هذه السنة. أنت تسألنى كيف بالتحديد سأقوم بذلك، وسأجيبك. فى هذه اللحظة لست متأكداً من قدرة الموظفين الذين أترأسهم، وسأقوم باختبار قدرة كل شخص على أداء مهامه، فأنا بحاجة إلى أن أعرف من الذى يشكل جزءًا من الفريق ومن هو خارج الفريق، وسأخلق انطباعًا جيدًا لدى الرؤساء الأعلى منى بتحسين هذا الإقليم. وحين تأخذ بالاعتبار أن الرؤساء الكبار لا يغفلون عنى أبدًا، فإن مقدار ما أجازف به أكبر. فأنا أريد أن أبرهن لكل مستوى من مستويات الإدارة فى هذه الشركة أننى مبتكر، وقائد فريق، وأكثر من مؤهل لاحتلال منصب نائب الرئيس القادم الذى أستحقه. وللمساعدة فى مواجهة الرؤساء الكبار، سأجعل ستيف جونز، الخريج الجديد فى التجارة، مساعدى. فبوسعى أن استخدم قدرته التحليلية وأفكاره المبدعة ليساعدنى فى جعل هؤلاء الأشخاص يرون كيف أنوى أن أنظم الأمور.

جرِج هيوم Greg Hume**، مدير أحد الحسابات:** أعمل فى هذه الشركة منذ ست سنوات، فى أربع منها كنت مندوب مبيعات، ومنذ عامين توليت منصب مدير أحد الحسابات. وقد عملت قبل ذلك مع الشركة المنافسة لمدة عامين، لكن عملى هناك لم ينجح. وأنا مسؤول عن ستة مندوبى مبيعات وأحاول جعلهم يشعرون وكأننى صديق لهم. أعرف أنهم فى الحقيقة لا يحبوننى، لكن عليَّ أن أكون كلب الحراسة الذى يحرس مصالح الشركة، خاصة فى هذه المرحلة التى أمشى فيها فوق طبقة رقيقة من الجليد. وحين أقول طبقة رقيقة من الجليد فأنا أعنى أننى ارتكبت غلطة وافتضح أمرى. فقبل قرابة عام

بدأت أقتطع بعض المال من تقريرى عن التكلفة (وهذا أمر أكثر تعقيداً من أن أشرحه بوضوح!) - على حساب مصداقية بعض مندوبى المبيعات. ولكن ما المانع لقيامى بذلك؟ أعنى أنهم يأتون بخريجين جامعيين بارعين ويدفعون لهم أكثر مما أقبض أنا بعد ست سنوات من العمل فى الشركة، وهذا غير منصف! واقتطاع جزء من الطبقة العلوية لم يزعجنى على الإطلاق، إلى أن افتضح أمرى. ولكن من حسن حظى وسوء حظ بيتر أنه فى صباح اليوم الذى أراد أن يتحدث معى حول ما اقتطعته، أصيب بنوبة قلبية. وأنا لا أحب أن أبنى سعادتى على مصيبة شخص آخر، لكننى شعرت بالفَرَج حقًا، فقد أفلتّ من الصنارة لفترة من الزمن. وأثناء الفترة التى قضاها بيتر فى المستشفى لم يفتح أحد الموضوع معى، لذلك افترضت أن الحظ يحالفنى وأننى سأنفذ من المشكلة. لكن أظن أننى مع ذلك لا زلت خائفًا، لذلك أريد أن أحاول أداء عملى بشكل جيد كيلا أعطيهم أبداً سببًا وجيهًا لفصلى من العمل. وبالطبع زوجتى كاثى Cathy لا تعرف شيئًا عن هذا الأمر وتعتقد أن الوقت قد حان لحصولى على ترقية أخرى. وقد رزقنا قبل فترة قصيرة بطفلنا الأول، والتكاليف تتعاظم فعلاً، لا بد لى من الحفاظ على وظيفتى. أعتقد أن أولاد الجامعة هؤلاء طموحون، رغم أنهم لا يعرفون كيف يتدبرون أمورهم فى هذا النوع من العمل مثلى. وعلى أن أحول دون اكتشافهم غلطتى. فالبعض منهم مصاصو دماء، وسوف يعملون على فصلى دون أن يرف لهم جفن.

جون رامب John Ramp، متدرب على المبيعات والتسويق: أعمل فى الشركة منذ ستة شهور وأستطيع منذ الآن رؤية طريقى إلى القمة. لا أجد بأسًا فى التدريب على المبيعات، لكن ما أريده حقًا هو الدخول فى الجانب التسويقى من العمل. فالتسويق يتحكم بالمال، والمال مصدر القوة كما نعلم جميعًا. وأنا حقًا أود النجاح لعدد من الأسباب، لكن القوة الدافعة الرئيسية هى والد خطيبتى، فهو شديد الثراء. ورغم أننى لم أتعرض لذلك الأسلوب فى الحياة ولم أتوقعه أبدًا لنفسى، فهو يتوقع تأمينه لابنته. وكان يريدها أن تتزوج طبيبًا أو محاميًا. وأعتقد أننى إذا استطعت سلوك الخط السريع فى هذه المنظمة فسيكوّن انطباعًا جيداً عنى وستزول العقبات، ونتمكن من الزواج مع مباركته.

مذكرات ستيف، ٣ شباط (فبراير): كانت الدروس التى تلقيتها فى كلية التجارة جيدة، لكننى أتساءل عما إذا كان تطبيقها ممكنًا فى الحياة الواقعية. فاليوم قيل لى إن مهمتى الرئيسية التالية ستكون فى التسويق، كما طُلب منى أيضًا إلقاء خطاب عن انطباعاتى عن الشركة حتى الآن فى اجتماع المبيعات القادم. ويبدو أن هناك مجالاً واسعًا لتسلق السلم

فى شركة سينت لورنس. وقد أخبرنى بيتر اليوم ببعض الأشياء عن كيفية التعامل مع موظفى التسويق والمبيعات، وأوصانى فقط بأن ألتزم الحذر وأراقب، وسأكون فى طريقى إلى القمة. وهذا عظيم لأننى بالفعل أريد تحقيق النجاح.

مذكرات ستيف، ٧ شباط (فبراير): أمضيت اليوم فى قسم التسويق ويوم الجمعة الماضى فى قسم المبيعات. وأعتقد أننى جاهز لكتابة كلمتى التمهيدية فى اجتماع المبيعات يوم الاثنين. إن العاملين فى قسم المبيعات يشددون فعلاً على التنافس، وقد عينوا اثنين آخرين من خريجى كلية التجارة خلال العام الماضى وهم فى وضعى نفسه. وسيتعين عليّ أن أظهر نفسى على أفضل صورة؛ لأن الشخص من بيننا الذى يفوز بترقية قبل الآخرين سيكون حقًا فى الطريق إلى القمة. وقسم المبيعات أيضًا مثير للاهتمام جداً. ورئيسى القادم فى التسويق حذرنى ألا أترك انطباعًا رخواً فى المبيعات؛ لأننى بصفتى سأكون عضواً فى التسويق فى المستقبل، فهو لا يريدهم أن يظنوا أننى مستعد للخضوع لطلباتهم الخاصة بالمبيعات. سيتوجب عليّ أن ألعب أوراقى بالشكل الصحيح وأُبقىَ القادمَين الجديدَين الآخرين فى وضع تأهب إذا كنت أريد الصعود من خلال قسم التسويق.

مما يضحك أن العاملين فى المبيعات لم يستجيبوا بحرارة لمحاولاتى إقامة صداقة معهم. وأعتقد أنهم خائفون أن أبلغ مديريهم ببعض الأشياء، وأن هذا بطريقة ما سيسبب بعض المشكلات مع قسم التسويق. وأنا أعرف هدفى الخاص بالنسبة للتسويق، وهو أن أبدو بأفضل صورة وأترك الانطباع لدى موظفى المبيعات أننى كفء. والتنافس الخفى الذى لاحظته بين المبيعات والتسويق مثير للاهتمام. هل يا ترى يمكننى أن أدخله فى خطابى يوم الاثنين؟

مذكرات ستيف، ٨ شباط (فبراير): يالها من مواجهة مع عالم الأعمال الخشن! قمت بإعداد خطابى الليلة الماضية، وخطر لى أن أبَهِّره قليلاً باستنتاجات عن الصراعات الكامنة بين مندوبى المبيعات وقسم التسويق. وتوجهت اليوم للالتقاء ببيتر ومعى خطابى، لمجرد الحصول على شىء من الاستحسان، فقد أبدى مساعدة كبيرة فى الماضى، ولذا فإننى أثق برأيه. ووصلت إلى النكات الخاصة بالمبيعات والتسويق، ولكنه فغر فاه، ثم قال: "يا إلهى! عليك يا ستيف أن تفهم أننا لا نريد أن نسىء إلى أحد، وخاصة قسم التسويق." وجلسنا بيتر وأنا وأعدنا كتابة الخطاب، وأوحينا كما لو أن هناك مقداراً كبيراً من المودة بين المبيعات والتسويق.

مذكرات ستيف، ٩ شباط (فبراير): أدهشنى كثيراً أن موضوع العمل كفريق لقى استقبالاً جيداً مع المستمعين من قسم المبيعات اليوم. كما علق مدير التسويق، الذى كان بين الحضور أيضًا، على استيعابى السريع لما يتعلق بالمبيعات وعلاقات الزبائن فى عمل الشركة. وبإعادة تفكيرى بالأمر أدرك الآن أن الذين كان ينبغى أن أترك انطباعًا حسنًا لديهم من خلال خطابى ليسوا مندوبى المبيعات. فقسم التسويق هو الذى أريد أن أكون لامعًا فيه؛ ذلك أن التسويق يمارس سلطة على المبيعات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، ولا عجب إذن أن بيتر لم يشأ إثارة أى قلاقل. وأعتقد أنه كان يحمى نفسه أيضًا؛ لأن من المعروف للجميع أنه أصبح بمثابة معلم يوجهنى. وقد أدرك بيتر أن عواقب خطابى ستكون ضارة بصورته كما ستضر بصورتى.

مذكرات ستيف، ١٢ آذار (مارس): ما أطول هذا اليوم! بعد عملى فى المبيعات طوال النهار، سألنى جرج مدير الحساب إن كان بإمكانى أن أسهر فى متابعة العمل فى بيته، فقد كان يحتاج إلى مساعدة فى إعداد بعض الرسوم البيانية لاجتماع المديرين غداً. وبدافع حرصى على عدم تشويه صورتى، وافقت على طلبه. وحين وصلت إلى بيته وضع بعض الإحصائيات فى كومة فوق طاولة غرفة الطعام وطلب منى أن أحاول فهمها. ومن حسن حظ جرج أنه سبق لى دراسة عدة مقررات فى الإحصاء، ومع ذلك فقد احتجت لأن أعمل بجد بضع ساعات، وقد شعرت بالزهو تجاه عملى بعد إتمامه. وحين غادرت المنزل، قال لى جرج أن أدخل فى تقريرى الأسبوعى ٤ ساعات فى العمل الإدارى فى منزل جرج. ومن الواضح أنه يريد أن يُرجِع الفضل له. ولكن هل يعتقد حقًا أن خبر قيامى أنا بوضع الرسوم البيانية لن ينتشر؟ أظن أن جرج غارق فى منصبه، ومن الواضح أنه يفتقر إلى الكفاءة للقيام بالعمل، لكن فكرة أننى قد أجد طريقة أنتقم بها منه مسيطرة عليه. سأتناول الغداء مع ريك غداً وأظن أننى سأحاول معرفة شعوره حول تقرير جرج.

مذكرات ستيف، ١٣ آذار (مارس): لقد حدثت بعض الأمور المشوقة اليوم. تناولت الغداء مع ريك، وكما توقعت، ادعى جرج لنفسه الفضل كله فى العمل الذى قمت أنا به. بل إن ريك أبدى ملاحظة تعبر عن إعجابه بمقدرة جرج التحليلية. ولكننى فى الواقع لم أتمكن من تقبل ذلك، لذلك قمت بصورة مهذبة بمتابعة الموضوع وتصحيح الصورة. ولم تظهر الدهشة على ريك، بل فى الحقيقة أطلعنى على "الغلطة" التى ارتكبها جرج فى السنة الماضية. (لم يكن يدرى أننى سبق أن علمت هذا الأمر.) وأنا أفهم استماتة جرج فى الحفاظ على مركزه، لكنه سيواجه مشكلات كبيرة إذا عامل الناس مثلما عاملنى. وقد أثار

ريك اهتمامي إلى حد كبير اليوم، وفي بعض الأحيان أخذت أتساءل عما إذا كان يلقي لي بطُعْم في المطعم. وأتساءل ما هي حوافزه في هذا الموقف؟ هل هو يحاول ببساطة أن يعترف بمقدراتي ورغبتي الضمنية في الارتقاء داخل الشركة؟ أم هل له مصلحة في الأمر؟ هل يحاول أن يصورني بصورة الثرثار الناقل للأخبار في أذهان أعضاء المنظمة الآخرين؟ لكن ريك له مستقبل، وقد لا يكون شخصًا سيئًا إذا أراد المرء أن يقف معه في صف واحد.

مذكرات ستيف، ١٩ آذار (مارس): أمضيت اليوم في إعداد عرض سأقدمه في الاجتماع المشترك للتسويق والمبيعات غداً. وأنا متوتر حقًا بسببه، وخاصة أن بضعة أعضاء من الإدارة العليا ينوون حضور الاجتماع. وذهبت مع جون، الذي بدأ العمل في التسويق قبل ستة أشهر لتناول بعض المرطبات بعد العمل، وأعطاني الحقائق المجردة حول ما يحصل تماماً أثناء هذه العروض. ورغم أن الإدارة العليا ليست تماماً عرين أسد، فهي ستتلقى انطباعها الأول عني. وحاول جون أن يطمئنني إلى أن الأمور ستجري على ما يرام، لكنني لا أستطيع التخلص من هواجسي حول العرض.

مذكرات ستيف، ٢٠ آذار (مارس): كان العرض مريعًا، والفضل في ذلك يعود إلى جون. فحين دخلت غرفة العرض، كان جون يطمئنني بهدوء. وكنت متوتر الأعصاب على نحو متزايد مع امتلاء القاعة بالحضور، لكنني كنت واثقًا أنني سأظهر للجميع أنني كفء وأنني شخص ينبغي مراقبة تقدمه. وفي وقت سابق قيل لي إن المدير التنفيذي لن يحضر. ورغم أن بعض الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل لهذا السبب، إلا أنني شعرت بارتياح لأن لدي فرصة لاكتساب المزيد من الخبرة في مواجهة جمهور من المستمعين قبل أن أواجه كبير القوم. ولكن قبل أن أبدأ بثلاثين ثانية أعطاني جون قصاصة تقول: "ج. ب. (المدير التنفيذي) وصل لتوه." وبحثت بصورة محمومة أرجاء القاعة، لكنني لم أره. وشعرت بالذعر، وبدأت عرضي وأنا مرتبك، ولم أسترجع هدوئي قبل مضي دقيقتين منه. وكان الضرر قد حصل، فالجميع لاحظوا ارتباكي وافتقاري إلى الثقة. وتشوهت صورتي. وبعد العرض فكرت أن من المحتمل أنني لم أتمكن من رؤية ج. ب. أثناء دخوله وخروجه. وللتأكد سألت بيتر (الذي كان في أفضل مكان للمراقبة)، وقال لي إن ج. ب. لم يأتِ.

لقد وضع جون في يدي قنبلة يدوية نُزِع مسمار الأمان منها! ويظهر أنه يلعب اللعبة بخشونة شديدة. ومن الواضح أنه يراني منافساً له، لذلك عليَّ أن أحذر منه!

أسئلة للمناقشة:

١- إلى أى حد تمثل تجربة ستيف ما يحدث فى العادة؟ هل هو يبحث عن دوافع وأفعال شريرة فى كل زاوية من زوايا المنظمة، أم أن الناس يتنافسون على المناصب بهذه الطريقة؟

٢- ما الاستنتاجات التى يمكنك التوصل إليها من تجربة ستيف فيما يتعلق ببناء المرء لمستقبله الوظيفى؟

٣- ما الاستنتاجات الذى يمكنك التوصل إليها عن العلاقات بين المبيعات والتسويق؟ هل تمثل هذه الحالة مشهداً واقعياً؟

٤- يبدو أن الكثير من الإدارة القائمة على الانطباعات يجرى فى هذه الشركة. هل ينطبق هذا بشكل عام على المواقف التى يكون التسويق والمبيعات فيها قسمين طاغيين؟

١٠٠
جيرسى لتجارة الجملة

"لن يكون الأمر سهلاً!" هذا ماقاله جون رانسوم John Ransom مدير التسويق فى تحذير سيندى وانستول Cindy Wanstall أثناء المقابلة الأخيرة التى أجريت معها فى سعيها للحصول على منصب متدربة فى التسويق فى شركة جيرسى لتجارة الجملة Jersey Packers، وهى شركة ضخمة لمنتجات اللحوم.

"ستبدئين بالعمل محاسبةً لمراقبة التكلفة ويكون عملك فى المصنع. العمل روتينى، ولن يعاملك الرجال فى المصنع بلطف ونعومة لمجرد أنك امرأة. ويتطلب برنامج التدريب قدرة على التحمل، ولا تنسَي أنه ستمر سنتان قبل أن تصبحى مديرة لأحد الأصناف. وعلاوة على ذلك، لن أكون موجوداً لمساعدتك أو إنقاذك، فلدى ما يملأ وقتى كله فى إشرافى على مديرى الأصناف، وهذا بدون ذكر تجميع خطط التسويق للعام القادم."

أجابت وانستول: "لقد غطينا هذا الموضوع من قبل، أريد أن أكون أول امرأة تعمل مديرة صنف فى هذه الصناعة، وأنا مستعدة للعمل الشاق كى أحصل على تلك الميزة."

قال رانسوم: "حسنًا ولكن أطلب منك فقط أن تتذكرى أننى أجازف مجازفة كبيرة بتعيينك. لا تسيئى فهمى، ولكن بعض زملائى يعتقدون أن برنامجنا التدريبى أخشن وأصعب من أن تتحمله امرأة، وآمل أن تبرهنى أنهم على خطأ"، ومد يده إليها وأضاف: "أهلاً بك فى فريق جيرسى التسويقى."

عاد هذا الحوار ليحتل تفكير وانستول فى الشهور التى تلت.

فكونها تريد أن تكون المرأة الأولى التى تقتحم هذه الشركة الخاضعة لسيطرة الذكور احتل حيزًا كبيرًا فى قرارها أن تتوظف فى شركة جيرسى. وقد مكنها النظر إلى نفسها على أنها أول من يشق الطريق على تقبل فكرة التدريب "الصارم" لعدة سنوات. وبالإضافة إلى ذلك، كانت على ثقة بأنها إن عملت بجد وإخلاص وقدمت بعض الإسهامات الواضحة إلى الشركة، فإن فترة امتحانها القاسى قد تختصر إلى حد كبير.

وكان الجزء الأول من برنامج تدريبها سيجرى فى المصنع نفسه، وكانت وانستول متخوفة قليلاً بشأن استقبالها فى هذه البيئة المقصورة على الرجال. وقد كلفت بالعمل مع

مراقب معروف بصرامته، وفى الأيام القليلة الأولى أتحفها هو وزملاؤه من العاملين بالنكات البذيئة، ولم يبذل أى جهد لحمايتها من أى من المهمات المقيتة أو القذرة التى يحفل بها أى مصنع لتغليف اللحوم. ولإدراك وانستول أنها تخضع للامتحان، فقد ردت على النكتة بالنكتة وقامت بأداء مهماتها دون شكوى. وبهذه الطريقة تمكنت بسرعة من تأسيس علاقة عمل جيدة مع موظفى المصنع. وفى الواقع، ذكر لها المراقب عليها أن العمل معها "أسهل بكثير من العمل مع بعض مدللى أمهاتهم فى مبنى الإدارة." وقد كانت وفية لخطتها الأولية، فحاولت إظهار شىء من المبادرة والقيام بعمل متميز. ونتيجة لذلك مدحها المراقب بصورة غير رسمية أمام المشرف المباشر عليها رود فُلَر Rod Fuller مدير أحد الأصناف. وتأكد وضع وانستول فى المصنع حين ضربت الكرة التى أتاحت "الجرى إلى القاعدة" وحققت بذلك الفوز فى دورة البيسبول لمصانع الشركة المختلفة.

ولكن مع أنها لقيت القبول من العاملين فى المصنع، بدأت تواجه مشكلات أخرى غير متوقعة. فقد بدأت تشعر أن المتدرب والمتدربة ليسا "جزءًا من فريق التسويق" على الإطلاق إلى أن يكملا فترة الاختبار. وكان فلر، وكذلك مديرو الأصناف الآخرون، ينزعون إلى معاملتها بتعالٍ، وطُلب منها فى مناسبات كثيرة أن تقوم بأعمال وضيعة، مثل الحفظ فى الملفات أو النسخ على الآلة الكاتبة، بدا لها أن القيام بها لا يناسب متدربة فى مجال الإدارة. وحين سألت فلر عما إذا كان مطلوبًا من المتدربين الذكور القيام بهذه الأعمال، اكتفى بأن تنازل وابتسم، وعلق أن المتدرب الذكر لن يسأل سؤالاً من ذلك النوع. وفكرت فى عدة مناسبات أن تناقش مع رانسوم مشكلاتها، لكنه كان قد حذرها أنه نادرًا ما يكون موجودًا، فوقته ممتلئ باجتماعات مديرى الأصناف أو الإدارة التنفيذية حول إستراتيجية التسويق متوسطة المدى وطويلة المدى.

وبما أن عمل وانستول اقتصر بصورة رئيسية على الأعمال منخفضة المستوى والمكتبية، فإنها لم تجد سوى فرص قليلة لإظهار روح المبادرة لديها وقدراتها. ولم يبد برنامج التدريب لها صارمًا بقدر ما كان مملاً تمامًا. وبدأت تشعر أن عامين من العمل "محاسبة لمراقبة التكلفة" فى شركة جيرسى ثمن باهظ تدفعه لتصبح أول مسوِّقة أنثى فى الشركة. ولذلك بدأت تبحث عن عمل آخر.

وترامى إلى أسماع رانسوم خبر بحثها عن وظيفة أخرى، فهو بصفته مدير التسويق يراقب عن كثب متدربى القسم. لذلك استدعاها وعاتبها على ضعف عزيمتها، وذكّرها أنه فى الاعتبار الأول عرّض نفسه للانتقاد بتوظيفها. هل ستثبت أن نقاده على حق فى

ادعائهم أن المرأة لا يمكنها الصمود فى شركة جيرسى؟ وأوضحت وانستول أن المشكلات تنبع أساساً من شعورها بالضجر، ولكن أيضاً من عدم تعاطف مدير التسويق.

لكنه قال مذكِّراً لها: "افهمينى يا سندى! كل شخص فى مجال التسويق اضطر لاجتياز العقبات نفسها. ولا بد لك أن تتمرسى فى الجزء الممل من العمل قبل أن تصلى إلى القسم المشوق. وآمل ألا تكونى على اعتقاد بأنك تستحقين معاملة خاصة لمجرد كونك امرأة؟"

وفى النهاية وافقت وانستول على المثابرة فى التدرب وهى تشعر بالغم.

ومع ذلك بدأت توجه إلى المشرف عليها الطلب بعد الطلب لتكليفها بمهام تتضمن قدراً أكبر من التحدى، لكن فلر تجاهل هذه الطلبات بشكل متكرر.

وقال لها ذات يوم: "افهمينى يا سندى! لا أحب أن أقول هذا الشىء لشخص بجمالك، لكنك بدأت تصبحين شديدة الإزعاج. إذا كنت تريدين عملاً فاتناً تقدمى بطلب إلى منظمة مارى كاى Mary Kay أو غيرها. فجيرسى مجرد شركة من الطراز القديم تحكمها قواعد من الطراز القديم، وإحدى هذه القواعد هى أن عليك أن تمشى قبل أن تستطيعى الجرى. وأنت الآن تتعلمين المشى، لذلك كونى فتاة مطيعة واتركينى لشأنى."

وبسبب ما اعتبرته وانستول أسلوباً متعالياً من قبل فلر، فقد أخذت بصورة متزايدة تستخدم لهجة أقل دبلوماسية فى طلبها للعمل المشوق، إلى أن كادت لهجتها بعد قرابة ستة أشهر تخلو من التهذيب تماماً. لكن على الرغم من تجاهل فلر لطلباتها، لم يؤنبها قط على أسلوبها، فقد كانت تنشئته تقوم على التأدب مع السيدات مهما كانت الظروف.

وبعد تسعة أشهر من العمل، استدعى فلر وانستول إلى مكتبه لتتسلم أول تقرير رسمى عنها. وأعطاها المشرف التقرير المطبوع وانتظر بصبر أن تكمل قراءته. وقد أصيبت وانستول بصدمة وخيبة أمل، فقد وصفها التقرير بأنها "عاطفية" و"لجوجة" وأنها ليست "من اللاعبين فى الفريق." وأدركت وانستول فى قرارة نفسها أنه بناء على أدائها فى الفترة الأخيرة، فإن التقرير كان محقاً ولكن بمقدار قليل، وإن كان غير منصف لها حين يؤخذ عملها فى الشركة بأكمله فى الاعتبار. كما أنها أدركت أن ترك التقرير على حاله يعنى عملياً التخلى عن خططها لمستقبلها الوظيفى.

وقالت لفلر وهى تحاول إبعاد الغضب عن صوتها: "لا أعتقد أن بعض هذه الاتهامات مبرر."

"حقاً؟ أيتها تعنين؟"

قالت: "على سبيل المثال القول بأننى 'عاطفية.' أنا متأكدة أن المراقب فى المصنع لن يوافق على ذلك، وحتى كتابياً إن طلبت منه ذلك."

ظهر شىء من القلق على فلر بسبب ما قالته، واستغلت وانستول نقطتها الرابحة هذه.

"وما رأيك فى هذا القول بأننى لست 'من اللاعبين فى الفريق؟' لن يصدق أحد فى المصنع بأكمله هذا الوصف."

وبعد مساومة طويلة تمكنت وانستول من جعل بعض النعوت المسيئة تحذف وجعل لهجة التقرير أكثر إيجابية. ورغم هذا الانتصار الجزئى على المشرف، أدركت وانستول أن مصيرها معلق. ففى أى مرحلة يمكن أن يعرقل فلر أو رانسوم مسيرتها الوظيفة. وعلى افتراض أنها حازت فى النهاية على عضوية "فريق التسويق،" هل سيتوفر مجال أوسع للعمل الإبداعى، أم هل سيتحقق ما توحى به تجربتها حتى الآن من أن دورها سينطوى على اقتفاء طريق من الروتين أبلته كثرة الاستعمال؟ لذلك تقدمت وانستول بطلب عمل إلى شركة كبيرة لتغليف البضائع وقُبِل طلبها.

أسئلة للمناقشة:

١ - ما هى مصادر مشكلات سندى وانستول فى هذه الشركة؟

٢ - هل تلقى معاملة غير منصفة نتيجة لقضايا متولدة عن اختلاف الجنسين؟

٣ - ما الذى كان يمكنها القيام به لتحسين وضعها؟

٤ - هل كان بإمكانها تحقيق أهدافها فى هذه الشركة، أم هل كانت على حق فى العثور على عمل آخر؟

١٠١
قسم خدمات المعلومات

ظهر قسم خدمات المعلومات إلى الوجود كفرع للمكتب الإقليمى للشؤون الإدارية فى منتصف الستينيات من القرن العشرين. ووظيفته هى تزويد الحكومة الإقليمية بالقدرة على معالجة مؤتمتة للمعلومات التى تحتاجها فى القيام بمهمتها فى تقديم الخدمات الإدارية للهيئات الحكومية الأخرى.

وقد تألف القسم من ثلاث شعب. كانت شعبة أنظمة الحاسوب تتولى أمر الأجهزة وما يتوفر من برامج الأنظمة وتقوم بالأعمال المطلوبة لمعالجة أى مشكلة. وتولت شعبة العمليات إدخال المعلومات والمهمات الروتينية، مثل نسخ التقارير المعدة بواسطة الحاسوب وتوزيعها. وتشمل قائمة الرواتب الشهرية لهذه الشعبة موظفى المكاتب فى جميع فروع القسم الكثيرة، وكذلك معالجى البيانات ومشغلى الحاسوب فى المكتب الرئيسى، وأخيراً شعبة التطبيقات التى عهد إليها بصيانة برامج القسم وتحديثها بصورة دورية.

وكانت جميع هذه الشعب تحت إشراف كبير المسؤولين الإداريين الذى كان بدوره تحت رئاسة المدير التنفيذى للقسم. وقد أمضى كلا هذين المسؤولين حياتهما كلها فى الخدمة المدنية وكانا يعملان فى المكتب الإقليمى فى مناصب أخرى قبل تعيينهما فى القسم.

فى السنوات الأولى من عمليات القسم، كان يعمل وفق ما هو معروف رسمياً باسم "النظام نصف اليدوى." وكانت وظيفته الرئيسية فى تلك الفترة هى تجميع المعلومات وبثها إلى المكاتب الحكومية. وقد أنشئت قاعدة بيانات ضخمة لمتابعة أمور شديدة التنوع، مثل: ممتلكات الحكومة، وإحصائيات الوظائف الحكومية، ومعلومات الميزانية. وكانت المكاتب الفرعية التى تريد الوصول إلى ثروة المعلومات هذه تملأ استمارات خاصة تحول إلى المكتب المركزى فى القسم حيث تعالج الطلبات من خلال الحاسوب ويقوم الموظفون المكتبيون فى شعبة العمليات بإرسال النتائج بالبريد.

ومع أن هذا النظام يتمتع بمزايا لم يكن يتمتع بها النظام اليدوى السابق، فهو لم يحقق توقعات الحكومة على نحو كامل. ففى كثير من الأحيان كان يحدث تأخير طويل قبل استلام البيانات المطلوبة، وبدأت الدوائر الحكومية الأخرى تشتكى من أنها لا تتمتع إلا بقليل من

المزايا التى كان ينبغى أن يوفرها لها نظامًا يعمل بالحاسوب. وبين النقاد أنه ينبغى لنظام يعمل بالحاسوب أن يوفر للمستخدمين ازدياداً فى القدرات الحسابية، فى حين أن كل ما يستطيع قسم خدمات المعلومات هو البيانات.

وفى عام ١٩٧٥، بعد أن كانت إحدى القضايا المطروحة للنقاش فى المعركة الانتخابية هى "كفاءة الحكومة،" تلقى القسم أمرًا بتحديث خدماته وتحسينها، باستخدام أحدث تقنية متوفرة فى معالجة المعلومات.

واستجاب وليام بريل William Brill المدير التنفيذى للقسم لهذه التعليمات بأن طلب من بول جتنى Paul Jitney مدير أنظمة الحاسوب إعداد تقرير عن طرق إعادة تنظيم القسم وتحسينه. وكان جتنى هو الاختيار المنطقى لهذه المهمة باعتباره من الأشخاص الذين كرسوا حياتهم الوظيفية للخدمة المدنية وكان قد تلقى تدريبًا واسعًا حكوميًا فى معالجة المعلومات. وبعد إجراء مسح مطول، تقدم جتنى بتقرير سليم، لكنه حَذِرٌ ويفتقر إلى الإلهام. وينصح التقرير بتزويد المكاتب الإقليمية بأجهزة طرفية تتيح لهم التفاعل شبكيًا مع الحاسوب الرئيسى المركزى. فهذا الخيار رغم تكلفته العالية سيسرع نقل المعلومات ويلغى جزءًا كبيرًا من الحاجة إلى مركزية إدخال المعلومات واسترجاعها. كما أوصى جتنى بالحصول على عدد من مجموعات البرامج المتقدمة فى التخطيط المالى والإحصاء للحاسوب، مما يتيح للمكاتب الفرعية استغلال قدرة الجهاز الحسابية بالإضافة إلى استرجاع المعلومات.

وقد عارض مايك كرى Mike Cray رئيس شعبة العمليات هذه الإجراءات معارضة شديدة، ولم يكن أقل الأسباب فى ذلك كما قيل أنها تخفض عدد العاملين فى شعبته إلى النصف. وأيد رئيس شعبة التطبيقات التقرير، الذى سرعان ما تبناه القسم. ومن النتائج الجانبية غير المتوقعة لهذا القرار أنه قوَّى شعبة التطبيقات، التى لعبت دوراً حاسمًا فى تطوير البرامج الجديدة المطلوبة لتحديث النظام.

وكان التقرير موضع الكثير من النقاش فى القسم وأصبح "وثيقة تحت الأضواء،" واتخذت خطوات لتطبيق توصياته بأسلوب تدريجى. وهكذا تحرك القسم خلال السنوات الخمس التالية نحو هذا النظام الجديد، على مبدأ اللجوء إلى حلول وسط كلما دعت الحاجة إلى ذلك و"تقليل المعاناة إلى أدنى حد." وأسعدت النتائج جميع العاملين الرئيسيين فى القسم.

وفى عام ١٩٨٢، تقاعد رئيس شعبة التطبيقات وشغلت منصبه موظفة جديدة فى الخدمة المدنية تدعى مارثا دَن Martha Dun. وفى الوقت نفسه تقريباً كان القسم قد بدأ يتعرض للهجوم والانتقاد من جديد على أساس افتقاره للكفاءة. فقد كانت ثورة الحاسوب الصغير قد بدأت، لكن القسم لم يكن مستعداً لها. وكانت الكثير من الدوائر الحكومية التى تتعامل مع القسم قد زودت نفسها بحاسبات صغيرة، وأخذت تستعملها فى كثير من التطبيقات التى كان الحاسوب المركزى يستخدم فيها من قبل.

كانت الحاسوبات الصغيرة قد بدأت تكتسب شعبية بصورة خاصة فى تطبيقات برامج المحاسبة وقواعد البيانات، فالبرامج كانت متعددة الجوانب على نحو أوسع من البرامج الثقيلة المتوفرة للجهاز الرئيسى فى القسم، أو أكثر سهولة فى الاستعمال، أو تتمتع بالميزتين معًا. ورغم أن معظم الأشخاص يقرون أن الحاسوب المركزى كان جهازًا ممتازًا، لم يكن من شك فى أن الحاسوبات الصغيرة وجدت سوقًا رائجة فى المؤسسات الحكومية.

وفى مواجهة الانخفاض الحاد فى أوقات الارتباط إلى النظام (وهو المقياس الذى يقيس المدير به أداء قسمه عادة)، عمم المدير التنفيذى مذكرة تدعو إلى اجتماع لرؤساء الشعب. وكان أول اجتماع كامل العضوية تحضره دَن منذ انضمامها إلى القسم، ولم تكن مستعدة للطريقة التى يدار الاجتماع بها.

كان جدول الأعمال معداً بعناية، وخصص لكل رئيس أو رئيسة شعبة عشر دقائق تمامًا ليعبر فيها عن رأيه حول مشكلة انخفاض أوقات الاتصال. ويتلو كل عرض فترة للأسئلة والأجوبة مدتها خمس دقائق. ويعرض المجتمعون وجهات نظرهم حسب الأقدمية، ولذلك كانت دَن آخر المتكلمين. وقد شعرت بأن هذا جيد؛ لأنه يعطيها فرصة لتقويم جو الاجتماع ومعرفة الاستنتاجات التى توصل الآخرون إليها. وكان من الواضح لها أن على القسم أن يدخل حقيقة الحاسوبات الصغيرة فى تفكيره، وكانت لديها عدة أفكار حول طريقة تحقيق ذلك.

كان أول المتكلمين بول جتنى من أنظمة الحاسوب، وبدأ حديثه بالقول: "ليس لدىَّ بَعدُ خبرةٌ طويلة فى الحاسوبات الصغيرة، ولكننى أعرف ما يكفى عن الحاسوبات لأن أدرك أن الحاسوبات الصغيرة لن تتمكن من منافسة الخدمات التى يمكن لجهازنا الرئيسى أن يقدمها."

تدخلت دَن قائلة: "هذا صحيح الآن، ولكن كيف سيكون الحال بعد مرور ثلاث سنين أو خمس سنين من التطور؟"

نظر المدير التنفيذى إليها بعتاب وقال: "أرجوك يا سيدة دن، لنحاول أن نبقى الاجتماع فى مساره الصحيح. سيأتى دورك فى الكلام." شعرت دَن بالدهشة وبجرح فى مشاعرها، وعدلت جلستها وأصغت إلى ما تبقى من حديث جتنى وهى صامتة. وكان رئيس أنظمة الحاسوب الآلى يقول بطريقة ملتوية: إن على القسم عملياً أن يتجاهل ثورة الحاسوبات الصغيرة، وهى وجهة نظر وجدتها دَن سخيفة. ما الذى سيقوله الآخرون؟

وكان المتكلم التالى مايك كرى من شعبة العمليات. وسرعان ما اتضح لدَن أنه هو أيضاً لا يعرف الكثير عن الحاسوبات الصغيرة. لكن اقتراحه بدراسة التقنية بغرض دمج مستخدمى تلك الحاسوبات ضمن النظام بدا وجيهاً.

وبعد أن أجاب كرى إجابة موفقة على بضعة أسئلة، نظر المدير التنفيذى إلى ساعته وطلب من دَن أن تقدم وجهة نظرها. بدأت دن بمناقشة موجزة للتغيرات التى يمكن توقعها فى تقنية الحاسوبات الصغيرة خلال السنوات القليلة التالية. واختتمت هذه النقطة قائلة: "وهكذا يمكن لنا أن نتوقع رؤية زيادات كبيرة فى استطاعة الذاكرة وقوة المعالجة." وتوقفت للنظر إلى ملاحظاتها.

قال المدير التنفيذى: "هذا مشوق جداً. هل لدى أحدكم أى سؤال؟"

لكن دن اعترضت قائلة: "ولكننى لم أنته بعد. ما زلت أريد مناقشة بعض التطبيقات."

قال بيل بتردد وهو ينظر بصورة ملحوظة إلى ساعته: "طيب، استمرى إذن، ولكن هل تستطيعين الاختصار؟"

وبما أن دَن أدركت أنها أعطت انطباعاً سيئاً، فقد حاولت تكثيف أفكارها فى حديث لا يتجاوز ثلاث دقائق أو أربع، إذ كان واضحاً من تصرف المدير التنفيذى أن المجتمعين لن يرحبوا بعرض أطول.

وعند انتهاء حديثها نظر المدير التنفيذى إلى الجالسين وسأل: "هل توجد أسئلة تريدون توجيهها للسيدة دَن؟ لا يوجد؟ حسن إذن، أعتقد أن ما نحتاجه هو تقرير عن تأثير الحاسوبات الصغيرة. وأنت يا سيد جتنى تعرف عمليات القسم جيداً، لذلك أود أن أطلب منك إعداد تقرير إن تكرمت."

أجاب جتنى: "سيسعدنى ذلك."

"شكرًا. هل من ملاحظات أخرى؟ لا توجد؟ إذن يعلَّق الاجتماع."

أقل ما يمكن قوله عن دَن هو أنها لم تكن راضية عن ذلك الاجتماع، لكن عدم رضاها تحول إلى استغراب شديد حين اطلعت على التقرير الذى أعده جتنى. فقد اقترح أن يتم "رفع مستوى" جميع الحاسوبات الصغيرة فى الجهات الحكومية لكى تتمكن من "الارتباط" بالحاسوب الرئيسى فى القسم. ورأت دَن أن هذا الاقتراح سيكلف مبالغ ضخمة، ولن يحل أى مشكلة، ولن يحقق سوى تأجيل الانهيار المحتوم للقسم.

وقد بدت ملاحظات كرى فى الاجتماع معقولة، لذلك قامت بعد شىء من التفكير بالبحث عنه، وبعد بعض السبر الحذر أسرت له بأفكارها حول تقرير جتنى.

وكما توقعت، وافق كرى على أن من الضرورى القيام بعمل ما إذا كان للقسم أن يبقى فى حيز الوجود بعد ثورة الحاسوبات الصغيرة الآتية. وبناء عليه قرر رئيسا الشعبتين إعداد تقرير مشترك ليكون "مكملاً" لدراسة جتنى.

واكتمل التقرير بعد عدة أسابيع من العمل المكثف. وقد دعا إلى تزويد جميع المكاتب الفرعية للقسم بحاسوبات صغيرة، وتدريب المشغِّلين على استخدامها، إما كأجهزة "مستقلة بذاتها"، وإما وفق الطريقة التى اقترحها جتنى، أى كأجهزة طرفية تتفاعل مع الحاسوب الرئيسى. وأعطى التقرير لكلٍّ من دَن وكرى شعورًا بالسرور باعتباره محاولة لدمج الحاسوبات الصغيرة فى الهيكل العام للقسم دون التقليل من أهمية الحاسوب الرئيسى. كما أن التقرير يتيح لكلا الشعبتين فرص تطوير عديدة. وكان قسم التطبيقات بشكل خاص سيحقق فائدة كبيرة من الاقتراح بجعل مجموعات برامج الحاسوبات الصغيرة تتكيف وتصبح معيارية.

انتظرت دَن عدة أسابيع للحصول على جواب، ولكن لم يأت ذلك الجواب. وفى النهاية تغلب فضولها على حذرها وتوجهت إلى كام ويلز Cam Wells كبير المسؤولين الإداريين، لتعرف التأثير الذى تركته وثيقتها.

قال لها ويلز: "لم تترك أى تأثير أبدًا، فالسيد بيل لم يطلب هذا التقرير، ولذلك لا يوجد لديه سبب يجعله يطلع عليه فى هذا الوقت."

وقالت دَن بإصرار: "ولكن يجب أن تلقوا نظرة عليه. إننى أقول لكم إنه ما لم يدخل قسم الحاسوبات الصغيرة فى عمليته التخطيطية، فإنه لن يكون قائمًا بعد عشر سنوات من الآن."

أجاب ويلز بلباقة: "لا يبدو من المحتمل أن يحدث ذلك." وأضاف بلهجة ودودة: " أمل ألا تمانعي يا سيدة دَن في إسدائي نصيحة لك. كلانا السيد بيل وأنا موجودان هنا من فترة طويلة قبل قدومك إلينا، ومن المحتمل تمامًا أن نبقى موجودين بعد أن تغادري - فأنا أعرف مدى سرعة تنقلكم يا شباب الحاسوب في هذه الأيام. لذلك اتركي لنا هم المدى الطويل واهتمي بالمشاكل اليومية في قسمك. هل توافقين؟"

عادت دَن إلى مكتبها وبدأت تجري محادثات هاتفية مع أصدقائها العاملين في المجال نفسه لتعرف ما إذا كانت توجد شواغر مناسبة في الشركات الخاصة.

أسئلة للمناقشة:

١ - كيف تفسر ما يحدث في هذه الحالة؟

٢ - هل تعتقد أن دَن تصرفت بشكل مناسب؟

٣ - لو كنتَ في مكان دَن، هل كنت ستتصرف بصورة مختلفة؟ إذا كان الجواب نعم، كيف كنت ستتصرف؟

١٠٢
تعاونية راقية

أنشئت التعاونية الراقية في أواخر الستينيات من القرن العشرين بأيدي مجموعة من الحرفيين الشباب الذي يصفون أنفسهم بأنهم أعضاء في "الثقافة المضادة." كان مقر التعاونية في بناء قديم في منطقة مركزية من المدينة ولكنها منطقة متداعية. وعلى الرغم من أن الشؤون القانونية استدعت أن تتحد على شكل شركة لا تهدف إلى الربح، وتطلبت أن يكون لها مجلس إدارة، ففي الممارسة الفعلية كانت إدارتها تتم في الاجتماعات غير الرسمية التي يشترك فيها جميع الأعضاء، وتعقد على الأقل مرة في الشهر.

وكان جميع أعضاء التعاونية الأصليين يشتركون في تبني قيم تقدمية، وكان من الأساسيات أن تبقى التعاونية جزءًا من المجتمع الأوسع الذي وجدت فيه. لذلك كان الأعضاء في كثير من الأحيان يقومون بأعمال تطوعية في الجوار المحيط بهم، بل وبدؤوا عدة برامج اجتماعية لمساعدة الشبيبة المحلية على تعلم مهارات حرفية.

ومع مرور الزمن انتقل بعض الأعضاء الأصليين إلى مناطق بعيدة أو تقاعدوا من المنظمة، ولكن لم تواجه التعاونية أي نقص في طلبات الراغبين في الحلول محلهم. فالأجور المعقولة والموقع المركزي جعلا التعاونية مكانًا مغريًا لافتتاح عمل تجاري صغير، وتقدم كثيرون من أصحاب الحرف - نجارون وكهربائيون وسباكون - بطلب عضوية التعاونية وحصلوا عليها، وانضموا إلى الخزافين وممتهني الأعمال الجلدية والزجاجية والفنانين والنحاتين الذين كانوا في الجماعة المؤسسة.

ولم يشارك جميع هؤلاء القادمين الجدد بالضرورة في مثاليات مؤسسي التعاونية. بل وفي الاجتماعات الأسبوعية بدأ الأعضاء ينقسمون إلى مجموعتين متميزتين. وكانت الخزافة دوروثي بلير Dorothy Blair رئيسة إحدى هاتين المجموعتين، وكانت مجموعتها مؤلفة ممن بقي من مؤسسي التعاونية. وسرعان ما انتشر اسم "الأصليين" في الإشارة إلى هذه المجموعة.

وتألفت المجموعة الثانية في معظمها من أشخاص انضموا إلى التعاونية بعد سنواتها الأولى. وكان عدد منهم من أعضاء النقابات الحرفية والكثيرون منهم نشطاء في السياسة

المحلية. وشعر بعض أعضاء هذه المجموعة أنه ينبغى أن تتخذ التعاونية طابعًا سياسيًا أقوى مما هى عليه، مما أكسبهم لقب "جماعة السياسة."

وبصورة تدريجية نشأ صراع مكشوف بين المجموعتين. فقد أُعلن عن إجراء انتخابات بلدية، وأراد جماعة السياسة أن تدعم التعاونية رسميًا أحد المرشحين. وشعر الأصليون أن التعاونية يجب أن تبقى بعيدة عن السياسة، وأن يكون التزامها للمجتمع وليس لأى حزب معين.

وصدف أن الانتخاب السنوى لمجلس الإدارة كان سيُجرى قبل بضعة أيام من الانتخابات البلدية. وعلى خلاف انتخابات المجلس السابقة، كانت هناك منافسة حامية فى هذا الانتخاب، إذ رشح كلٌ من الأصليين وجماعة السياسة أشخاصًا لكافة المناصب. والقضية الأساسية كانت أى حزب يجب على التعاونية تأييده فى التصويت القادم للمناصب البلدية؟ إن كانت ستؤيد أى حزب على الإطلاق.

وتولد عن الحملة الانتخابية فى التعاونية ضغائن كثيرة بين أعضائها. واتهم الأصليون جماعة السياسة بأنهم يحاولون تحويل التعاونية إلى شىء لم يكن يقصد لها أن تكونه أبدًا، فى حين اتهمهم جماعة السياسة بأنهم يتمسكون بمُثل "الهيبيين" القديمة الطراز التى فقدت صلاحيتها.

وكانت نتيجة الانتخابات التعادل. فقد انتخب أربعة أعضاء من كل مجموعة، وهى نتيجة منعت اتخاذ أى إجراء حاسم فى موضوع الانتخابات البلدية، التى ربحها على كل حال الحزب الذى تؤيده جماعة السياسة. وكان التأثير الرئيسى لانتخابات عام ١٩٧٦ هو تعميق الانقسام بين أعضاء التعاونية.

وشهدت انتخابات السنوات التالية صراعًا بالحدة نفسها. وأصبحت شروط عضوية التعاونية أحد المواضيع، حيث أصر الأصليون أن تعامل كل حالة على أساس "الحاجة،" فى حين ألح جماعة السياسة أن تكون العضوية فى إحدى النقابات مطلبًا أساسيًا. وتأرجح ميزان القوى صعودًا وهبوطًا، ففاز الأصليون أحيانًا بالأغلبية، ونجح جماعة السياسة بين حين وآخر فى السيطرة على مجلس الإدارة.

ومع مرور الزمن تقبل الأعضاء إلى حد ما الانقسام بينهم، وأدرك ممثلون من كلتا المجموعتين أن عليهم أن يتعاونوا إلى درجة ما إذا كانوا يريدون إنجاز أى شىء. ومما شجع هذه النزعة أن الكثيرين من أعضاء التعاونية بدؤوا يملون من المشاحنة المستمرة

التى أصبحت هى القاعدة فى اجتماعات المجلس. وهكذا طرح كلا الجانبين تدريجياً مبادرات هامة للتغلب على الخلافات.

وكان من الممكن حدوث مصالحة بين المجموعتين، لولا الإعلان فى أوائل عام ١٩٨٥ عن خطة كبرى لتطوير المدينة. فقد تطلب هذا المشروع المقترح تنظيفاً واسع المدى وإعادة تخطيط للمنطقة التى تقع التعاونية فيها. وكانت المنطقة ستستخدم للإسكان المدعوم مادياً من قبل الحكومة ولمبان حكومية ولأراض حدائقية. وبعد بعض المفاوضات غير الرسمية قدمت سلطات المدينة عرضاً للتعاونية مقابل الحصول على أرضها ومبانيها، اشتمل على مبلغ مالى كبير، بالإضافة إلى موقع جديد فى جزء آخر من المدينة.

عارض الأصليون هذا العرض بشدة. وكانت حجة أعضاء هذه المجموعة هى أن جزءاً من هدف التعاونية هو تحسين جودة الحياة فى الجزء الداخلى من المدينة. وكان الكثيرون من الأصليين يسكنون فى تلك المنطقة، واعتبروا أن لوجود التعاونية أهمية كبرى بالنسبة للحى بأكمله. وشعروا أن التعاونية إذا انتقلت إلى الموقع الذى تقترحه سلطات المدينة فسرعان ما ستؤول إلى نوع من الملكية الصناعية المشتركة.

أما جماعة السياسة فقد رأوا أنه يجب قبول عرض سلطات المدينة. ففى الاعتبار الأول جاء العرض من الحزب الذى يؤيده معظمهم. وفى رأى معظم جماعة السياسة أن مشروع تجديد المدينة سيعود عليها ككل بالفائدة، وسينعكس على الحزب بصورة جيدة. ومن النقاط الأخرى أنه على الرغم من أعمال الترميم التى أجريت على البناء الأصلى، فقد كان قديماً ومتداعياً، وكانت تكاليف الصيانة تتحول إلى قضية أساسية. والانتقال إلى بناء جديد أمر مرغوب من الناحية المادية، والموقع الجديد المقترح يوفر فرصة تسويقية كبيرة للكثير من مهارات التعاونية ومنتجاتها.

ومرة أخرى أصبح انتخاب مجلس الإدارة بؤرة التوترات بين المجموعتين. وفى هذه المرة اتسمت المعركة الانتخابية بمرارة لم يسبق لها مثيل، إذ كان مستقبل التعاونية بأكمله يعتمد على نتيجتها.

وفاز الأصليون فى الانتخابات بخمسة مقاعد وجماعة السياسة بثلاثة. وبناء على ذلك رفضت التعاونية عرض سلطات المدينة. ولكن فى ذلك الوقت كانت خطة التجديد فى المدينة بأكملها قد تورطت فى مستنقع من المشكلات القانونية والمالية، وتأجلت إلى أجل غير مسمى.

دمرت المعركة الانتخابية برعم الاتفاق بين الفصيلين. ولا يزال الجو فى التعاونية جو مواجهة، وقد رحل كثير من الأعضاء الذين سئموا الوضع بأكمله إلى مواقع جديدة. ويود الذين بقوا وضع نهاية لانقسام الأعضاء ولكنهم غير قادرين على الاتفاق على كيفية القيام بذلك.

أسئلة للمناقشة:

١- إلى أى مدى تعتقد أن الانقسام فى القيم والإيديولوجيات والغايات والأهداف الموجودة فى التعاونية الراقية يعكس نمطًا معهوداً فى المنظمات غير الربحية بصورة عامة؟

٢- تأسست التعاونية الراقية على مبادئ ديمقراطية. إلى أى مدى تعتقد أن العداءات السياسية الموصوفة أعلاه تناقض مُثُل التعاونية؟ هل هناك ما ينم على التناقض هنا؟ هل من الممكن حله؟

٣- كيف يمكن تسوية مشكلات التعاونية الراقية على المدى الطويل؟

١٠٣

من يبنى ملحق ديلورث؟

شركة ألتريكس للتطوير المحدودة Ultrex Developments Ltd. هى إحدى الشركات التابعة لمجموعة مترو Metro Group، وهى شركة تطوير كبيرة تبنى الملكيات التجارية المشتركة وتديرها فى أرجاء أمريكا الشمالية. وقد اكتسبت الشركة الأم سمعة بأنها شركة واقعية ذرائعية لا تقبل فيها أى أعذار للأداء المالى الضعيف. ولشركة ألتريكس للتطوير مكتب إدارة مركزى يتولى الشؤون المالية والتخطيط وشراء الأراضى. وتوجد ثلاثة فروع للعمليات: غربى وأوسط وشرقى، كل منها مسؤول عن بناء أبنية جديدة، بالإضافة إلى صيانة مبانى ألتريكس الموجودة فى منطقته.

وكان روى سنايدر Roy Snider نائب الرئيس للعمليات فى الفرع الغربى معروفًا فى ألتريكس بكونه رجلاً ينجز المهمات بأفضل سعر ممكن. ويعمل سنايدر فى ألتريكس منذ تخرجه مهندسًا قبل خمسة عشر عامًا، وقد ارتقى إلى منصبه الحالى ببناء سمعة بأنه دائمًا ينجز المهمات فى موعدها وضمن الميزانية المحددة لها.

ويتبع لسنايدر قسمان متخصصان: التطوير والصيانة، بالإضافة إلى عدد من أقسام الموظفين، بما فيها شؤون الموظفين والمشتريات. ويتمتع القسمان المتخصصان باستقلال ذاتى فى عملهما على مستوى الفرع، فى حين أن أقسام الموظفين تتلقى التوجيه من مثيلاتها فى مكتب الإدارة المركزية.

كان رئيس قسم الصيانة سد فارلى Sid Farley، وهو صديق قديم لسنايدر من أيام الجامعة. وكان القسم مسؤولاً عن صيانة مبانى الملكيات المشتركة التى قامت ألتريكس ببنائها. وكان لدى فارلى هيئة دائمة تتألف من مهندسين كبيرين، لكن كان لديه أيضًا فريق يتألف من عدد يراوح بين خمسة وسبعة مهندسين معارين له فى أى وقت من قسم التطوير. ويساعد هؤلاء المهندسين فى فحص أبنية ألتريكس العديدة، والأهم من ذلك أنهم يشرفون على جهود المقاولين المستقلين الذين يتم التعاقد معهم للقيام بالإصلاحات المطلوبة فى ممتلكات الشركة. ويتم هذا العمل كله بالضرورة "فى الميدان،" ولذلك كثيرًا ما يشترك المهندسون المكلفون بالصيانة فى اتخاذ قرارات مالية رئيسية بالاشتراك مع الإدارة. وتعتبر مهمات الصيانة طريقًا للترقية.

كان قسم التطوير مسؤولاً عن إنشاء ملكيات ألتريكس الجديدة. ويعمل فيه قرابة عشرة مهندسين برئاسة المهندسة ميرا دل Myra Dell. وهؤلاء المهندسون مسؤولون عن الاطلاع على العروض والإشراف على أعمال الشركة الإنشائية. وكان مقاولون مستقلون يقومون بالأعمال الإنشائية الفعلية. ولكن بعد إرساء العقد كان مهندسو التطوير مسؤولين عن التأكد من الالتزام بالمواصفات ومن سير العمل وفق البرنامج الزمنى المحدد. وهذه مهمة تستغرق جميع ساعات العمل، على اعتبار العدد الكبير من مشاريع الأبنية التى تكون فى طور التنفيذ فى أى وقت من الأوقات، وبخاصة أن عدداً قد يصل إلى نصف عدد مهندسى القسم يكون معاراً إلى الصيانة فى أى وقت.

كان تقويم العروض للأعمال الإنشائية الجديدة عملية مؤلفة من جزأين. ففى البداية كانت العروض الواردة تمرر إلى قسم التطوير لمعرفة ما إذا كانت تلتزم بالمواصفات الهندسية. والعروض التى تلبى تلك المواصفات تحوَّل إلى قسم المشتريات للمزيد من التقويم. ويطلع القسم المذكور على العروض للتأكد من أن السعر المحدد فيها للمواد والعمالة مقبول، وأن المقاولين المتقدمين بالعروض يتمتعون بسمعة جيدة، وبعد ذلك يقوم قسم المشتريات نيابة عن قسم التطوير بإبرام اتفاقيات مع المقاولين الذين انتقاهم. وعلى الرغم من أن قسم المشتريات مسؤول اسمياً عن فحص وتقدير عقود الصيانة أيضاً، فإنه لم يكن له سوى علاقة ضئيلة بنشاطات ذلك القسم؛ لأن فارلى يفضل التعامل بصورة مباشرة مع المقاولين. وكان رئيس قسم المشتريات هارفى باسكر Harvey Basker، وهو شاب طموح يحمل شهادة الماجستير فى إدارة الأعمال من الجامعة المحلية. وقد اعتبر قدرة فارلى على تخطى قسم المشتريات ظاهرة شاذة وضعفاً فى إجراءات العمل، وكثيراً ما كان يتساءل عن طريقة لجعل قسم الصيانة "يلتزم حدوده."

وفى يوم من أيام الربيع عام ١٩٨٤، تلقى سنايدر مكالمة من الإدارة المركزية لألتريكس.

بعد بعض عبارات المجاملة، قال بوب ميلز Bob Mills مدير العمليات فى ألتريكس: "الوضع هو كالتالى: علمنا من مصدر جيد أنه ستحدث فى القريب العاجل تغييرات كبيرة فى السياسة الاتحادية المتعلقة بالطاقة، مع أدلة قوية على توسع فى استكشاف النفط. وستبحث شركات النفط عن مساحات كبيرة من أبنية المكاتب فى المناطق التى ستشهد النشاط، ونعتقد أن منطقة ديلورث Dillworth هى المنطقة التى سيقصدها عدد كبير من تلك الشركات."

وأوضح سنايدر: "لدينا مبنى هناك حاليًا. وهو على قطعة أرض كبيرة، لكنه الآن ممتلئ تمامًا."

أجاب ميلز: "تمامًا. لذلك إذا أردنا الفوز بأكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد، لا بد لنا أن نتوسع. هل بإمكانك أن تمرر مشروعًا مستعجلاً لزيادة المكاتب إلى الضِّعف في المرفق الموجود فى ديلورث بحيث يتم العمل مع نهاية العام؟ إذا استطعت ذلك، فسنباغت منافسينا وهم فى وضع عدم الاستعداد."

قال سنايدر بحذر: "لا بد لنا من تقصى الأمر لمدة يوم أو يومين؟"

قال ميلز: "بالتأكيد. أعلمنى بعد غد بما تتوصل إليه."

أدرك سنايدر وهو يضع السماعة التحدى الذى طرح عليه. فهو إذا استطاع الالتزام بالوقت المحدد، سيحسم مطالبته بالترقية إلى الإدارة المركزية. ومن جهة أخرى، إذا فشل فمن المحتمل جداً أن يكون ذلك مؤشر نهاية الطريق بالنسبة لمساره الوظيفى فى ألتريكس. وقد قام باستدعاء رؤساء الأقسام لديه، وأخبرهم بما طرأ، ثم طلب من مايرا دِل تقديم تقرير فى اليوم التالى عن مدى إمكانية تنفيذ المشروع عمليًا.

وفوجئ فى اليوم التالى بزيارة فارلى له. قال فارلى: "سهرت الليلة الماضية فى دراسة مشروع ديلورث. وأريد منك أن تتقبل بذهن منفتح لمدة ثانية اقتراح شيء جديد، ما رأيك بإتاحة المجال لقسم الصيانة كى يقوم بالعمل المطلوب؟ فبإمكاننا تنفيذه بسرعة أكبر من قسم التطوير، وتوفير بعض المال أيضًا. والفكرة معقولة، ففى واقع الأمر نحن نتكلم عن تحسين بناء قائم، وليس عن تشييد بناء جديد كامل."

أقر سنايدر بذلك. "صحيح. تابع ما لديك، فأنا مصغ إليك."

قال فارلى: "حسنًا. النقطة الأولى هى أن جميع المهندسين معتادون على العمل معى. وفى الحقيقة هم يعرفون أن العمل عملهم. لذلك فإن لدى الخبرات الهندسية نفسها المتوفرة لقسم التطوير. النقطة الثانية هى أننى اعتدت أكثر من قسم التطوير على التعامل مع المقاولين، وأنا أعرف كيف أتغلب عليهم، وأنال منهم أفضل ما لديهم، وأجعلهم يخفضون أسعارهم. فأنا مضطر للقيام بذلك بصورة مستمرة فى أعمال الصيانة. لا تسئ فهمى. مايرا تؤدى عملاً ممتازًا، لكنها لا تعرف كيف تحث المقاولين مثلى. فمن جهة، هى امرأة، لذلك لا تستطيع مخاطبتهم بصرامة، إذا كنت تعرف ما أقصده."

وأقر سنايدر بما قاله فارلى: "قد يكون ما تقوله مصيباً إلى حد ما. لكن قد يهمك أن تعرف أننى كنت قبل قليل أتكلم مع مايرا، وهى تعتقد أنها تستطيع التقيد بالموعد وتحقيق نجاح بالنسبة للتكلفة أيضاً."

سأله فارلى: "إذن اقتراحى مرفوض؟"

"ليس بالضرورة. ولكن قدمه لى كتابيًا مع بداية الأسبوع القادم. لا بد أن أراه على الورق قبل أن أستطيع القيام بأى خطوة."

قال فارلى: "سأفعل بالتأكيد."

أجرى سنايدر حين غادره صديقه فارلى مكالمة هاتفية مع بوب ميلز ليخبره أنه يعتقد بإمكانية إتمام المشروع فى الوقت المحدد، وسيسره أن يتلقى إيعازًا بالشروع فيه."

فى تلك الأثناء وصل الخبر بسرعة إلى دِل بأن قسم الصيانة ينافس قسمها للإشراف على العمل فى مشروع ديلورث. وكانت دِل تدرك تمامًا أن نجاح فارلى سيكون له عواقب خطيرة بالنسبة لقسمها وكذلك بالنسبة لمستقبلها الوظيفى. فأقل ما يمكن أن يحدث هو أن فارلى سيطالب بأن يكون لدى قسمه هيئة من المهندسين الدائمين أكبر عدداً، وذلك على حساب قسم التطوير، وأسوأ ما يمكن أن يحدث هو أن نجاحه سيمهد الطريق إلى دمج القسمين. وبعد شىء من التفكير قامت بزيارة هارفى باسكر فى المشتريات لبحث الموضوع معه. وكان باسكر ينتظر من زمن طويل فرصة كى "يقص جناحَى" فارلى، حسب تعبيره، لذلك وافق على إستراتيجية إضاعة وقت فارلى، وفى الوقت نفسه عدم إعطائه أى معلومات عن سير الاقتراح البديل المقدم من قسم التطوير.

وفى الأيام القليلة التالية بدا أن كل شىء يسير بعكس ما يرغبه فارلى. فأولاً مع بداية تحضيره لتقديراته الكتابية الخاصة بمشروع ديلورث، علم أن دِل كلفت ثلاثة من مهندسيه بمهمة تطوير خاصة، مما سبب عجزًا فى عدد موظفيه. وحين اشتكى إلى دِل، ذكّرته بصورة مهذبة أن بإمكان رئيسة التطوير تكليف المهندسين بالعمل فى أى مشروع تراه مناسبًا. لكنها وعدت بإعادة المهندسين إلى الصيانة بعد عدة أسابيع، فور انتهاء المشروع الخاص. قام فارلى بإعادة توزيع الأعمال على من تبقى لديه من المهندسين ليواجه النقص لديه، وعاد للعمل على اقتراحه الخاص بمشروع ديلورث. ثم وصله سيل من الاستفسارات العاجلة الموجهة إلى قسم المشتريات عن طريق البريد الداخلى. وكانت تلك الاستفسارات

تتعلق بعقود أبرمها القسم مؤخراً، ولا بد من معالجتها لتفادى تعطيل العمل فى عدد من أبنية ألتريكس الهامة. وحين حاول الاتصال بباسكر هاتفياً للشكوى من السيل المفاجئ من الأعمال، وجد أن باسكر قد سافر جواً إلى الإدارة المركزية للتشاور مع كبار موظفى المشتريات هناك.

أمضى فارلى عدة أيام يحاول فيها معالجة الإزعاجات التى سببها النقص فى عدد المهندسين والحمل غير العادى من الأعمال الورقية. وقد تمكن من الحصول على تقديرات تقريبية للعمل فى مشروع ديلورث من عدة مقاولين يتعاملون معه، لكن تملكه شعور متزايد بالتوتر مع مرور أيام المهلة التى أعطاها سنايدر له للقيام بعمل دقيق وكامل فى إعداد عرض رسمى. وفوق ذلك، تبين أن العروض أعلى إلى حد ما مما توقع، ومع ذلك كان واثقًا أنها أقل من العروض التى سيتسلمها قسم التطوير. لكنه حين حاول أن يكتشف بدقة التكاليف التى يقترحها قسم التطوير للمشاعر شعر بجدار متين يقف فى وجهه. فقسم المشتريات كان قد نبَّه جميع التجار، وأوضح باسكر له استحالة تزويده بأرقام عن المشروع فى تلك المرحلة؛ لأن قسمه يقوم بتقويم دقيق للعقود وفقًا لصيغة جديدة معقدة صادرة عن الإدارة المركزية تأخذ بعين الاعتبار تجاوز التكلفة وعوامل أخرى.

شعر فارلى أنه وُضع فى موقف حرج. فلم تبق سوى بضعة أيام قبل انتهاء المهلة المحددة له لتقديم اقتراحه، ولم يزل العجز فى الموظفين يعرقل الوقت المتوفر له. وكان الاقتراح على قدر من التعقيد، والقيام بعمل سريع يعنى المجازفة بارتكاب أخطاء جسيمة. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن فى نيته التقدم باقتراح دون أن تكون لديه فكرة عن التكاليف التى يتوقعها قسم التطوير لمشروع ديلورث. كيف سيكون الحال إذا كانت تكلفته أعلى من تكلفة دِل؟ إن ذلك قد يؤذى مصداقيته لدى سنايدر. بل إن من المحتمل أن يُمرَّر التقريران المتنافسان إلى الإدارة المركزية لمزيد من التدقيق. وحين واجه هذه الخيارات، قرر فارلى الاستغناء عن فكرة تقديم اقتراح، وأوضح لسنايدر أنه على الرغم من قدرة قسم الصيانة على القيام بالعمل بتكلفة أقل، فإن النقص فى الموظفين وضيق الوقت جعلا من المستحيل عليه إعداد تقدير مناسب. لكنه وعد بتقديم اقتراح للعمل التالى الذى يحمل الطبيعة نفسها. وبناء على ذلك طُلِب من دِل الإشراف على بناء التوسع فى ديلورث.

وسرعان ما تسربت تفاصيل المسألة إلى الإدارة المركزية، وارتفعت سمعة دِل بشكل سريع. ووفقًا لمصادر الإشاعات فى الشركة، سيُنظر فى أمر تعيينها فى وظيفة فى

الإدارة المركزية بعد سنة أو ما يقاربها. وخيم على الفرع الغربى سلام يشوبه التوتر فيما كان فارلى ينتظر فرصة أخرى لتوسيع قسمه ودِل تعزز مركزها.

سؤالان للمناقشة:

١- ما هى القوى التى توجِّه التنافس بين الأقسام فى مشاريع ألتريكس التطويرية؟

٢- ما هى الإستراتيجيات التى تستخدمها ميرا دِل وهارفى باسكر لضعضعة مبادرة سِد فارلى؟

١٠٤

مجلة ليكسايد الأدبية

مجلة ليكسايد الأدبية مجلة أنشأها خمسة مدرسين فى كلية المجتمع المحلية بعد أن شعروا بضرورة وجود وسيلة لنشر الأدب الإبداعى (القصص القصيرة والشعر والمسرحيات القصيرة) الذى يكتبه كتاب المنطقة. وقد ساهم جميع هؤلاء المدرسين من أموالهم الخاصة لتأمين ميزانية تستطيع المجلة أن تبدأ بها. كما أن واحداً منهم، وهو دون موسيل Don Mucil ضغط عل كلية المجتمع التى يعمل فيها وجعلها تدعم المجلة بمنحة صغيرة.

وبعد شىء من النقاش قرر المدرسون أن ينشؤوا المجلة بصفة منظمة لا تسعى للربح، وأن يشكلوا مجلس إدارة مكون من خمسة أشخاص لوضع سياسة المجلة. وحسبما جاء فى ميثاق المجلة، يقوم هؤلاء المديرون كل عام بانتخاب مجلس جديد، رغم أنه لا يوجد أى سبب يمنع أى مدير من البقاء فى منصبه فترة غير محددة إذا تم انتخابه. وبالنسبة لموسيل بدا إنشاء المجلة كشركة مناقضاً لعفوية المجتمع فى التعبير، ولكنه مع ذلك اقتنع من زملائه – وخاصة آن آشلى Anne Ashley التى كانت الرئيسة التجارية للمجموعة – بتقبل الرسميات من أجل مصلحة المجلة.

لقيت المجلة فى عامها الأول قبولاً حسناً. وكانت المبيعات أعلى بكثير مما كان متوقعاً، وربما كان ذلك بسبب محتوى المجلة الإقليمى، وتبرع أحد فاعلى الخير المحليين بمبلغ كاف لتغطية مصروفات التشغيل وتوفير ما يكفى للمجلة لتبدأ عامها الثانى من النشر.

وفى العام الثانى استمر جميع المؤسسين الخمسة فى شغل مناصبهم باعتبارهم مديرين، وانتخب موسيل رئيساً للمجلس. وفى منتصف العام تقريباً، اتضح أنه من أجل النظر فى جميع المخطوطات التى تصل واتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة، لا بد من توظيف رئيس للتحرير، وهذا سيكون بالطبع باهظ التكلفة. ولحسن الحظ تمكن موسيل من خلال معرفته بعض الأشخاص فى مجلس الفنون المحلى من تمرير طلب منحة، وقام مجلس الإدارة بعد إجراء بحث مستعجل بتوظيف أحد الأشخاص. ولكن سرعان ما اتضح أن ذلك الشخص لم يكن يتمتع بالكفاءة التى ظن أعضاء المجلس أنه يمتلكها، وفى

الواقع لم تكن لديه القدرة للقيام بعمله، وجعل الشعور بالسخط موسيل يتبنى فكرة طرده على الفور.

لكن آشلي أوضحت أنه يجب إدارة المجلة وكأنها عمل تجارى، وأن طرد رئيس التحرير بشكل فورى قد يؤدى إلى مقاضاة المجلة بدعوى التسريح التعسفى، وتمكن زملاء موسيل فى مجلس الإدارة من التأثير عليه تدريجياً ومنعه من طرد رئيس التحرير.

فى العام الثالث اعتذر اثنان من المؤسسين الأصليين عن ترشيح نفسيهما لإعادة انتخابهما، باعتبار أن إدارة المجلة أصبحت تستهلك من الوقت أكثر مما ينبغى. واستمر موسيل وآشلى وجوزيفسون Josephson فى عضويتهم المجلس. وبعد نقاش طويل بين هؤلاء الثلاثة، فوضوا أن آشلى بالعمل بموجب اقتراحها والتكلم مع هيلين ماكادم Helen McAdam لمعرفة مدى رغبتها فى عضوية مجلس إدارة المجلة.

كانت ماكادم شخصية معروفة جيداً فى المجتمع الثقافى. وكانت قد احتلت عضوية مجالس إدارة منظمات فنية مختلفة، وتتمتع بسمعة أنها مديرة صارمة تتوقع من مجلسها أن يتكاتف. وكانت من عائلة محلية موسرة وتستطيع تكريس نفسها لأعمالها فى المجتمع الفنى بدوام كامل. وحين كلمها مديرو **مجلة ليكسايد الأدبية** لمحت بأنها لن تنظر فى مسألة عضويتها فى المجلس إلا إذا كانت ستصبح رئيسته. وبعد شىء من التفكير، وافق المؤسسون الثلاثة على ذلك.

وبقى من الضرورى العثور على عضو آخر للمجلس، وقامت ماكادم بترشيح أندرو كولاتى Andrew Kollati لذلك المنصب، موضحة أنه سيكون ذا فائدة للمجلة بسبب صلاته السياسية. وكان كولاتى فى الأصل مقاول بناء صغير، ثم طوّر مؤسسته وباعها. وبعد ذلك توجه إلى السياسة، وبمرور الزمن أصبح عضواً فى مجلس المدينة. ولم يكن كولاتى قد تلقى قدراً كبيراً من التعليم الرسمى، وشعر البعض أن ذلك يزعجه. وعلى الرغم من مشاغله الكثيرة فقد قام فى السنوات الأخيرة بجهد لتأسيس صلات بينه وبين المنظمات الثقافية. وقد قبل المجلس أيضاً اقتراح ماكادم.

ومن البداية وجد موسيل صعوبات فى التعامل مع ماكادم، التى أصرت على الالتزام بجدول أعمال محدد بدقة وعلى ضبط اجتماعات المجلس من خلال قواعد نظامية صارمة. وبدا هذا المدخل بالنسبة لموسيل متعارضاً مع المدخل غير الرسمى القائم على طرح بعض الأفكار ومناقشتها الذى كان سائداً خلال العامين الأولين من عمر المجلة. كما أن موسيل

الذى كان فخوراً بقدرته على توليد أفكار إبداعية للمجلة شعر بخيبة الأمل لرؤية أن العضوين الجديدين يفضلان مدخلاً أكثر منهجية فى تناول جميع المواضيع تقريبًا، أو كما وصفه هو مدخلاً "متثاقلاً."

كما أنه لم يشعر بقدر كبير من الاحترام تجاه كولاتى، الذى اعتاد على ارتكاب الأخطاء النحوية، وكانت بصيرته الأدبية لا وجود لها حسب رأى موسيل. وتشاحن موسيل مع كولاتى بشكل متواصل تقريبًا بشأن سياسة تحرير المجلة، وفى بعض الأحيان لم يتح للاجتماع أن يسير كما هو مقرر له إلا بعد إصرار ماكادم على الالتزام بالقواعد النظامية.

وبدأت المشكلة الحقيقية حين استقال رئيس تحرير **مجلة ليكسايد الأدبية**، وكان على المجلس أن يعثر على بديل له. فقد أُعلن عن المنصب فى الصحف المحلية والصحف واسعة الانتشار، ووصل ما يقارب اثنى عشر طلبًا. وبدا أن أربعة من هذه الطلبات مناسبة. وكان أحد مقدميها من سكان المنطقة وصديق لماكدام. وكان أحد الذين سبق لهم التقدم بطلبات حين أعلن عن المنصب أول مرة لكن طلبه رفض آنذاك. وبدا أن المتقدمة الثالثة تمتلك تمامًا المؤهلات المطلوبة للوظيفة، لكن نظرة سريعة لرسائل التوصية التى قدمتها بينت أن أداءها لم يكن مرضيًا فى الوظائف التى شغلتها مؤخراً. وكان آخر المرشحين يمتلك المؤهلات المطلوبة، ولكن بدا أنه صغير بعض الشىء بالنسبة لذلك المنصب.

أصر موسيل على تعيين صديق ماكادم على الفور، فقد كان عليهم تعيين شخص بسرعة، كيلا يعتقد مجلس الفنون أن المجلة يمكن أن تتابع مسيرها بدون رئيس تحرير متفرغ، ومن ثم يلغى منحته.

ومن جهة أخرى، أرادت ماكادم إجراء مقابلات مع جميع أولئك، موضحة أن تلك هى الطريقة الديمقراطية.

وبعد نقاش طويل، طلبت ماكادم من جميع أعضاء المجلس مكالمتها فى اليوم التالى وإبلاغها تصويتهم، وتم انتخاب صديقها بالإجماع.

فى إحدى الأمسيات بعد تلك الحادثة بفترة قصيرة، رن جرس هاتف موسيل، وكان المتكلم جوزيفسون أحد الأعضاء المؤسسين.

قال جوزيفسون: "يؤسفنى أننى أحمل لك خبراً سيئًا. لقد جرى التصويت على إعفائك من عضوية المجلس."

"إعفائى من المجلس؟ لا أصدق ذلك."

قال صديقه: "آسف يا دون. لكن يؤسفنى أن التصويت لم يكن فى صالحك."

قال موسيل معترضاً، وهو يشد بلا انتباه شعر لحيته الكثيفة: "لكن لم يكن لدى علم أن تصويتاً سيجرى."

قال جوزيفسون: "كان التصويت بأغلبية واضحة. وقد صوَّتُ أنا لصالحك، إذا كان فى ذلك أى عزاء لك. سيمر شخص لأخذ الدفاتر خلال اليومين القادمين."

أغلق موسيل السماعة ونظر وهو مشتت الفكر إلى أرجاء شقته المشرقة فى تأثيثها وزينتها وإلى جدرانها التى عُلِّقت عليها رسوم أصلية من إنتاج شعب الأسكيمو. وصعب عليه أن يصدق أن دون موسيل أحد مؤسسى **مجلة ليكسايد الأدبية** وعضو مجلس إدارتها بموجب ميثاقها قد أعفى بالتصويت من عضوية المجلس.

ألم يعمل للمجلة ساعات طويلة دون مقابل مادى؟ ألم يكن هو صاحب الأفكار الإبداعية؟ ألم يكن هو الشخص الذى تمكن فى النهاية من انتزاع منحة من مجلس الفنون لتغطية نفقات العمل؟ وهذا هو ما يناله من الشكر!

ولكنه حين عاد بذهنه إلى الوراء، بدأت الأمور تتضح له. فكولاتى كان دائماً يعتبره من المثقفين ومن المشكوك بأمرهم سياسياً، ولا شك أن ماكادم اتفقت معه فى ذلك. كما أنه اعتقد أن آشلى أيضاً لم تشعر بكثير من الإعجاب به، وهى الآن تستطيع أن تفعل بالمجلة ما تريد. ومع شعور موسيل بالألم والغضب، عاهد نفسه ألا يعمل مرة أخرى مع أى شخص من خارج المجتمع الأكاديمى.

أسئلة للمناقشة:

١ – لو طُلب من أعضاء المجلس المختلفين إعطاء المبرر لإعفاء موسيل، كيف سيجاوبون فى رأيك؟

٢ – هل كان إعفاؤه عقلانياً؟

٣ – يبدو أن هيلين ماكادم تؤكد كثيراً على العملية الديمقراطية. كيف تفسر أسلوبها فى الإدارة؟

١٠٥

اتجاه جديد لمسرح المستوى الأعلى

كان مجلس إدارة فرقة مسرح المستوى الأعلى قد اجتمع لسماع اقتراحات المدير الفنى لموسم العام القادم. وكان مارك بَك Mark Buck المدير الفنى قد كوّن لنفسه سمعة بتقديمه على المسرح مواسم ملهاوية محبوبة من الجمهور، وتوقع معظم الأعضاء اقتراحات مماثلة لتلك السنة.

دخل بَك غرفة المجلس، وبعد بضعة ملاحظات عامة بدأ يتحدث عن خططه للموسم التالى. وبينما كان يتكلم، أخذ أعضاء المجلس ينظرون أحدهم إلى الآخر بدهشة، فقد كان بَك ينوى إجراء تحول جذرى فى المسرح، مبتدئًا بإحدى مآسى شكسبير ومنتقلاً بالتدريج إلى مسرحية لآرثر ميلر Arthur Miller. ولدى انتهاء هذا الاقتراح غير المتوقع بتاتًا، نظر إلى سامعيه وسأل بلهجة لا تخلو من اللطف: "هل من أسئلة؟" وكان فى الوقت نفسه يستمتع بالحيرة الواضحة التى يشعر بها أعضاء المجلس. فقد كان يعشق مفاجأة الآخرين.

وكانت جين كارليزل Jean Carlisle رئيسة مجلس الإدارة هى الوحيدة التى لم تفاجأ بالاقتراح، إذ كان بَك قد سعى لمقابلتها قبل عدة أسابيع وأعطاها بعض التلميحات عن فكرته. وقد تكوَّن لها اعتقاد لاذع بأن بَك يسعى لمكسب شخصى وهو تعزيز مكانته فى عمله. فلكونه معروفًا أولاً وقبل كل شىء بأنه من رجال الملهاة، كان فى خطر من أن تلصق تلك الصفة به فى مجال عمله. ولم يكن لديه أمل فى التقدم إلا بإعطاء خبرته فى الإنتاج صبغة متعددة الجوانب.

لكن كارليزل استطاعت رؤية إمكانيات كثيرة فى اقتراح تقديم موسم "جدى،" رغم أنها تعرف أن عدداً من أعضاء المجلس الراسخين فى مناصبهم سيعارضونه على أساس أنه حماقة. وكان دورها فى مسرح المستوى الأعلى مبنيًا على التزام صادق بتطوير مجتمعها ثقافيًا. وقد تعرضت مؤخراً إلى شىء من الانتقاد من أفراد أسرتها وأصدقائها لعدم قيامها بتشجيع أداء الفرقة المسرحية لأعمال ذات "مغزى ثقافى" أكبر. وحين سمعت اقتراح بَك لأول مرة قررت أن تدعمه، وبناء على ذلك بدأت تفكر فى كيفية جعل المجلس يدعمه أيضاً.

التفتت الآن إلى روبرت رامسى Robert Ramsay وهو عضو فى المجلس انتخب للعضوية بسبب صلاته بمجتمع رجال الأعمال، وقالت: "حسن يا روبرت، إن لدينا اقتراحًا مثيرًا للاهتمام مطروحًا علينا. ما رأيك؟"

وصدف أنها كانت تعرف أن رامسى شعر بحرج كبير أمام أعضاء المجلس مؤخرًا نتيجة عدم قدرته على الحصول على أموال للمسرح. كما كانت تعرف أن جزءًا كبيرًا من امتناع الشركات عن دعم الفرقة نابع من أن النظرة إلى المسرحيات هى أنها ليست جدية بالقدر الكافى. وهكذا استنتجت أن رامسى سيؤيد التحول الذى يقترحه بَك.

وهذا بالتأكيد ما حدث، فقد قال رامسى: "أعتقد أنها فكرة رائعة، وأنا واثق من أن هذا هو نوع الموسم الذى سيدعمه المجتمع المالى."

واعترض عدة أعضاء آخرين فى المجلس بشدة على الموسم المقترح. وكان أكثر هؤلاء صخبًا أولاف فيكرز Olaf Vickers وهو كاتب مسرحى محلى يتمتع بشىء من الشهرة. فمسرح المستوى الأعلى أنتج عبر السنوات عدة مسرحيات فيكرز الملهاوية. لكن الحجج التى ساقها بَك وكارليسل ورامسى نجحت فى إسكات هذه الاعتراضات على الأقل إلى حد أن المجلس صوت على فحص مضامين الاقتراح التسويقية والمالية والاجتماع مرة أخرى خلال أسبوعين.

* * *

حين اجتمع المجلس مرة أخرى بعد شهر، كانت خطوط المعركة قد تحددت بشكل أوضح. فقد تكلم أولاف فيكرز أولاً وقال: "أقترح أن نصرف النظر عن اقتراح تقديم موسم من المسرحيات المأساوية، فسمعة الفرقة كانت دائمًا مبنية على أعملها الملهاوية ولا ينبغى التخلى عن تلك السمعة باستخفاف. أعتقد أن على مديرنا الفنى أن يعود ويفكر من جديد بهذه المقترحات."

لكن رد جين كارليسل كان جاهزًا، فقد قالت: "أعرف كيف تشعر، ولكن أعتقد أن علينا أن نأخذ بعض العوامل الأخرى بعين الاعتبار. فمنذ عدة سنوات مسرحنا يخسر ماديًا، والفترة التى ستستمر مجالس الفنون المختلفة فيها بتمويلنا مسألة غير مؤكدة. وكما أخبرتكم فى العام الماضى، بعض رجال الأعمال مهتمون جدًا بأن نطور قدرًا أكبر من الدعم من خلال شباك التذاكر والتمويل الخارجى. ورؤيتى للأمور الآن هى أن هذا

الاقتراح قد يعطينا الفرصة لتحقيق ذلك. وقد طلبت من مارك بَك إجراء مسح غير رسمي في المجتمع المسرحي في بلدتنا، وأعتقد أن النتائج ستثير اهتمامكم."

نهض المدير الفني وقال: "لقد تمكنا من جمع عينة عشوائية من رواد المسرح من خلال قوائم الاشتراك في المسارح الأخرى في البلدة. وطلبتُ من اثنين من موظفي المكتب الإداري أن يكلما هؤلاء الأشخاص ويقوما باستطلاع غير رسمي للرأي العام لمعرفة تفضيلاته. وأظهرت النتائج أن الأغلبية ستؤيد موسمًا جديدًا من المسرحيات المأساوية. لذلك أعتقد أن بإمكاننا توقع بعض الدعم من شباك التذاكر لهذا الاقتراح."

وجلس المدير الفني بين همهمات من أعضاء المجلس. وبعد ذلك طلبت كارليسل من رامسي أن يخاطب المجتمعين، فقال: "لقد استمزجت آراء مجتمع رجال الأعمال. وبين عدد من الشركات أن 'موسمًا جديًا' هنا سيلقى اهتمامها ودعمها. وأعتقد أنه يمكننا أن نقول ونحن مطمئنون: إن بإمكاننا توقع دعم على درجة من السخاء من قبل الشركات إذا قررنا المضي قدمًا."

وتبع هذين التصريحين نقاش حامي الوطيس. ففي حين أن الكثير من أعضاء المجلس الذين لم يكونوا قد اتخذوا موقفًا محددًا من قبل أصبحوا الآن يميلون إلى قبول الموسم المقترح، فإن أقلية لا يستهان بها يتزعمها أولاف فيكرز عارضت تبنيه. وبما أن اللائحة تتطلب موافقة أغلبية الثلثين لإقرار أي تغيير في سياسة الفرقة، فقد انتهى الاجتماع دون اتخاذ أي قرار. وتم الاتفاق على الاجتماع مرة أخرى في الأسبوع التالي لحل الأزمة إن أمكن.

* * *

خلال ذلك الأسبوع قامت جين كارليسل بزيارة لأولاف فيكرز. وبعد نقاش مهذب لبعض المسائل المسرحية، فتحت موضوع زيارتها، فقالت بحزن: "أتعرف يا أولاف، من المؤسف بعض الشيء أنك لا تؤيد اقتراح تقديم موسم 'جدي'."

سأل الكاتب المسرحي بارتياب: "وما سبب ذلك؟"

أوضحت كارليسل كلامها: "كل ما في الأمر في الواقع هو أنني كنت أتحدث مع بَك قبل بضعة أيام، وكان يريد تكليفك بكتابة عمل يختتم به الموسم. وقد قال إن مسرحية جدية بقلمك ستكون أنسب شيء لتتويج موسم العام."

دمدم فيكرز قائلاً: "يسرنى أنه على الأقل يتذكر جزءًا من المهمة الأصلية المسندة للفرقة. ففى نهاية المطاف، من المفترض أن مسرح المستوى الأعلى ملتزم بتطور المؤلفين المحليين الجدد."

أجابت كارليسل: "وهو يأخذ هذا الالتزام بمستوى عال من الجدية. وأؤكد لك أننى أنا مثله. وهذا هو السبب فى أننا إذا نفذنا الموسم الذى يقترحه، فسأتقدم باقتراح تكليفك بمسرحيتك الجديدة على الفور." وأضافت وهى تنهض مغادرة: "آمل أن نتوصل إلى اتفاق ما فى المرة القادمة التى نجتمع فيها."

أجاب فيكرز وهو يفكر: "قد نتفق."

وفى الاجتماع التالى، أعلن فيكرز أنه بعد تفكير غير رأيه وهو سيؤيد الآن الموسم الجديد. وبعد عدة أسابيع أُعلِن أنه بوصفه كاتبًا مسرحيًا محليًا فقد طُلب منه كتابة عمل جدى ليختتم الموسم به.

أسئلة للمناقشة:

١- إلى أى مدى وبأى الطرق تعتبر هذه حالة من السياسة التنظيمية؟

٢- ما هى العوامل الرئيسية التى تشكل عملية اتخاذ القرار؟

٣- إلى أى حد تعتقد أن القرارات تتخذ داخل اجتماعات مجلس الإدارة أو خارجها؟

٤- إلى أى مدى تعتبر العملية التى تظهر هنا صورة صادقة عن الاجتماعات بشكل عام؟ وبأى طرق هى كذلك؟

١٠٦
تيبديل للهندسة

نظر ديفيد تيبديل David Tipdale رئيس شركة تيبديل للهندسة Tipdale Engineering بغضب إلى الجالسين حول طاولة مجلس الإدارة، وقال: "إننى أقول لكم إنه لا مكان فى الشركة لنائب تنفيذى للرئيس. إما أن أكون أنا الرئيس أو لا. وإذا لم أكن الرئيس فكذلك لن تكون هذه الشركة هى الأولى فى المشروعات الإنشائية فى البرارى لفترة طويلة."

عبّر ريتشارد لاركن Richard Larkin الرئيس الجديد لمجلس الإدارة عن الإحباط بحركة من يده التى قُلمت أظافرها بتأنق، وقال بصبر: "لقد بحثنا هذا الموضوع يا ديفيد مائة مرة. أنت لا تزال الرئيس، حتى لو قررنا توظيف نائب تنفيذى للرئيس. ولا أحد هنا ينفى أنك القوة الدافعة لهذه الشركة. لكنك تحتاج شيئًا من المساعدة. فليس بإمكانك إدارة الشركة بأكملها مثلما اعتدت أن تفعل، إذ أنها أصبحت أكبر من أن تدار على ذلك النحو." والتفت إلى باقى الأعضاء.

"أيها السيدات والسادة، لقد سمعنا الحجج المؤيدة والمعارضة لتوظيف نائب تنفيذى للرئيس لمساعدة السيد تيبديل، وأقترح أن نطرح الأمر الآن للتصويت، فليرفع جميع المؤيدين أيديهم. حاز القرار على الموافقة بأغلبية خمسة إلى ثلاثة."

* * *

شركة تيبديل للهندسة شركة أنشأها ديفيد تيبديل، المهندس المحترف والخارج عن القطيع فى مجال الإنشاءات. وقد بدأ تيبديل حياته العملية مهندسًا فى شركة مناجم واسعة، لكنه سرعان ما وجد بيئة الشركة أكثر تقييدًا وبيروقراطيةً مما يناسب ذوقه. وفى حالات متكررة تطلب منه عمله فى الشركة حل مشكلات بناء غير تقليدية فى مواقع فى البرارى، ولكن كان يشعر بخيبة أمل لأن حلوله لتلك المشكلات لم تكن تطبق فى العادة، رغم أنها كثيراً ما تكون رائعة، وذلك "لخروجها الشديد عما هو متعارف عليه."

فى عام ١٩٦١ قرر تيبديل أن يبدأ العمل لحسابه الخاص. وبالعمل من منزله خلال العام الأول، أنشأ قاعدة صلبة من العملاء الذين وجدوا مدخله المبتكر إلى المشكلات

المرتبطة بالإنشاء فى البرارى يوفر عليهم فى كثير من الأحيان مقداراً كبيراً من الوقت والمال. وبعد خمسة أعوام من بدئه العمل، أصبح لديه هيئة مؤلفة من (٢٣) موظفاً، ومكتب كبير فى مركز المدينة، وسمعة ممتازة داخل مجال نشاطه. وقد أكسبته تجاربه فى استخدام القبب الزَبَدية للإسكان فى منطقة القطب الشمالى شهرة عالمية، وجعله استخدامه الناجح للقوى العاملة المحلية فى المهام المنفذة فى مواقعها شخصية لها شىء من التميز فى العديد من المجتمعات الشمالية.

وكان تيبديل مبدعاً وعديم الصبر وقليل التنظيم إلى حد ما، لذا اعتمد فى متابعة الجوانب التجارية من العمل اعتماداً كبيراً على مجلس إدارته، الذى كان يتألف فى البداية من أصدقاء شخصيين. وبتوظيف محاسب يمكن الاعتماد عليه، بالإضافة إلى عدة إداريين من ذوى الخبرة، أتيح للمجلس أن يضمن أن إدارة شركة تيبديل للهندسة تسير إلى حد ما بطريقة عملية. وبعد أن عبر تيبديل عن بعض الشكوك بشأن تعيين موظفين إداريين، أصبح هو نفسه يحبذ الطريقة التى رُتِّبت الأمور بها، إذ إنها أتاحت له تكريس مزيد من الوقت للجانب الهندسى والمعمارى من العمل.

وخلال بضع سنوات تلت، كان تيبديل كثيراً ما يشعر بالإحباط بسبب عدم قدرة شركات البناء على العمل وفق معاييره الصارمة التى كانت فى كثير من الأحيان مخالفة لما هو متعارف عليه، وهو شىء اعتاد على الشكوى منه باستمرار فى مجلس إدارته. وفى عام ١٩٧٤ نمى إلى علم أحد أعضاء المجلس أن شركة بناء مطروحة للبيع. وبعد بضع اجتماعات عاجلة قرر تيبديل شراءها. وبما أن فكرة التمويل بالاقتراض لم تكن محبذة لديه، فقد تقرر بيع أسهم من شركته للحصول على رأس المال اللازم. وباع تيبديل (٦٠) بالمائة من الأسهم، رغم أن بعض أصدقائه حثوه على الاحتفاظ بحصة مرجِّحة. لكنه فسر قراره بقوله: "لن يجرؤ أحد على الضغط على. ففى الواقع لن يكون للشركة وجود بدونى."

وتم شراء شركة البناء وفق الأصول، وتبين أن دمج مرافق التصميم والبناء أمر ناجح جداً. وبحلول عام ١٩٨٠ كانت صناعات تيبديل Tipdale Industries تحقق عائدات سنوية تتجاوز (٣٠) مليون دولار.

وخلال تلك الفترة بأكملها كان تيبديل يصر على أن يكون "فى الصورة" بالنسبة لجميع المشاريع. كما أنه كان كثير السفر، للتشاور مع شركات معمارية أخرى، وللتحدث فى المؤتمرات، ولمتابعة التطورات فى حقله. وهكذا فعلى الرغم من أنه كان فى حالات كثيرة

يساهم مساهمة كبيرة فى المشاريع التى له علاقة بها، إلا أن إصراره على الاطلاع على كل شيء جعل المشاريع تبطئ فى سيرها، بل وفى بعض الحالات عطلها بصورة تامة.

وخلال تلك الفترة أيضاً، كانت تركيبة مجلس الإدارة تتغير ببطء. فقد تقاعد الكثيرون من أصدقاء تيبديل وحل محل بعضهم أشخاص رشحهم مالكو الأسهم الجدد. وفى عام ١٩٨١ حل ريتشارد لاركن محل الرئيس السابق للمجلس. وكان لاركن ابن عائلة ثرية وله مصالح تجارية مختلفة، وكان معروفاً فى عالم رجال الأعمال بأنه شخص عدوانى، بل وعديم الرحمة. وسرعان ما أعلن لاركن للجميع أن شركة تيبديل للهندسة فى رأيه تعمل بأدنى من طاقتها بمقدار كبير. ففى اعتقاده أن بإمكان الشركة ببساطة أن تحقق مبيعات بمقدار (١٠٠) مليون دولار إذا خضعت لتوجيه وإدارة مناسبين. وكان همه الرئيسى يتركز فى شيئين هما زيادة كفاءة الشركة بتخفيض زمن دورة رأس المال فى المشاريع، والتفرع من البناء فى البرارى إلى تطوير الأراضى فى المدن والإنشاءات التجارية.

عارض تيبديل بشدة الفكرة الثانية من هاتين الفكرتين، فقد شعر أن سمعة الشركة بأكملها ومستقبلها يعتمدان على مجال خبرتها الخاص. وكان ما يتمتع به من اعتبار وقوة شخصية شديدين بحيث تمكن من إجبار لاركن على التراجع عن فكرته.

وبعد ذلك أولى لاركن اهتمامه لتحسين كفاءة الشركة، وفى هذا المجال وجد نفسه واقفاً على أرض أكثر صلابة. فقد كان من الواضح أن تيبديل يحمل من العبء أكثر بكثير مما يستطيع حمله فى الواقع، وأنه نتيجة لذلك لم تكن الشركة تعمل بالكفاءة التى يمكن لها أن تعمل بها. وبعد حملة مركزة كبيرة، تمكن لاركن من إقناع المجلس بتوظيف "نائب تنفيذى للرئيس" لمساعدة تيبديل بعمله، كما ورد فى افتتاحية هذه الحالة.

وتم تعيين هانس دانسون Hans Danson لذلك المنصب. وبالإضافة إلى كون دانسون مهندساً قديراً، كان مخططاً وإدارياً شديد الدقة فى عمله، وهاتان صفتان لم تساعداه فى نيل مودة تيبديل الذى يحب حرية الانطلاق. وسرعان ما نشأ صراع بين الرجلين حول مشروع كان قد أوقف لعدة أشهر. فقد أعطى أمراً إلى الفريق الهندسى فى المشروع بعدم المضى فى عمله بدون إسهام من تيبديل، وقد تأخر ذلك الإسهام. وبعد أن قام دانسون بالنظر فى المسألة، أمر الفريق الهندسى أن يتابع العمل. وحين اعترض قائد المشروع، أصر دانسون على استمرار العمل. وبعد عدة أيام كالمه تيبديل وهو غاضب.

سـأله تيـبديل: "مـاذا تظن أنك تفعل حين قلتَ لفريق التصـمـيم أن يتـابع العـمل فى مشروع نهـر مـاتاوا Matawa؟ إن لدىَّ بعض الأفكار الخـاصـة لـه، وكنت أريد بحثـهـا مع قائد الفريق قبل أن ينتقل إلى المرحلة الثانية. والآن فات الأوان."

اعتذر دانسـون قـائلاً: "يؤسفنى ذلك، ولكننى كنت أضـع مـخططًا متكامـلاً لسـير العـمل فى مشـاريع الشـركة، ولاحظت أن مـشروع نهـر مـاتاوا مـتأخر تمامًـا عن الجـدول الزمنى الموضـوع لـه. وهو ليس الوحيد فى ذلك. لا بد لنا من جعل حركة هـذه المشاريع مستمرة بطريقة من الطرق."

قال تيبديل: "سـأتعهد بأن تستمر فى سيرها بطريقة من الطرق. حين توجد مشـاكل إدارية، عالجها، ولكن إن سمحت اترك لى العمل الفعلى فى التصميم."

أجاب دانسون: "البطء فى المشروعات مشكلة إدارية."

كانت الأشـهر الخمسة التـالية فترة إحباط بالنسبة لدانسـون. ففى كل مرة يحاول فيها فك عقد التشـابك الإدارى السـائد فى الشـركة، يجد تيـبديل معترضًـا طريقه. وكان معظم أفراد هيئة التصـميم، التى هى قلب الشـركة، يدينون بولاء شديد لمؤسس الشـركة، وهكذا على الرغم من امتلاك دانسون مهارات شخصـية كبيرة وجد أنه يُعامل وكأنه غريب متطفل. كان تيبديل يرفض الرد على مـخابراته، كمـا كانت مذكراته تبقى بلا جواب. وفى كل مرة يحدد دانسـون موعدًا لمقابلة تيبديل مؤسس الشـركة، كان الأخيـر دائمًـا يُستدعى للسـفر خارج البلدة فى اللحظة الأخيرة "لأمر هام."

فى النهاية طلب دانسون اجتماعًـا خـاصًـا مع لاركن وأخبره أنه فى ظل الظروف القائمة ليس بإمكانه أن يفعل أى شىء، لذلك عرض أن يقدم استقالته، لكن لاركن رفض قبولها، وبدلاً من ذلك دعا إلى عقد اجتماع خاص لمجلس الإدارة. وفى الاجتماع أخبر الأعضـاء أن تيبديل جعل من المستحيل لدانسون أن يقوم بعمله بالشكل الصحيح. وختم حديثه بقوله: "بصراحـة يا سيداتى وسـادتى، أشـعر أنه لا خيـار لنـا فى هذه المسـألة. إذا كـان السـيد تيبديل يريد إدارة هذه الشركة وكـأنها هواية شخصـية، كان عليه ألا يبيع أغلبية الأسـهم للجمـهور. وبصفتنا أعضـاء فى مجلس الإدارة، فإن لدينا مسؤوليات تجاه مـالكى الأسـهم، وإحدى هذه المسؤوليات هو التأكد من أن الشركة تدار بشكل جيد. أمامنا خياران: لا بد للسيد تيبديل أن يتعاون معنا فى جهدنا لإدارة الشركة بشكل جيد، أو لا بد لـه أن يستخدم مواهبه الكثيرة فى بيئة أخرى."

حازت وجهة نظر لاركن على موافقة عامة، رغم أن عدة أعضاء أعلنوا أن الشركة بدون تيبديل ستفقد جزءًا كبيرًا من اندفاعها المبدع. وكلَّف لاركن بمهمة إبلاغ تيبديل آراء المجلس، وقام بذلك بسرعة.

ورغم شعور تيبديل بالغضب الشديد، إلا أنه كان واقعيًا إلى درجة تكفى لأن يدرك أن لاركن يعنى ما يقول، وقد يكون لديه حقًا ما يكفى من دعم فى المجلس ليجبره على الاستقالة. لذلك تبنى إستراتيجية جديدة، وهى "اللعب وفق الأنظمة." فأخذ يجيب مخابرات دانسون، ولكنه لم يقدم طوعًا سوى الحد الأدنى المطلوب من المعلومات. وأعطيت للنائب التنفيذى للرئيس الملفات التى يطلبها، ولكنها كانت ناقصة فى كثير من الأحيان، وكثيراً ما كان العثور على وثائق رئيسية مستحيلاً. وحين يعلق دانسون على صعوبة إنجاز الأمور فى تلك الظروف، كان تيبديل يجيب بسخرية: "وهذا يبين مدى حاجتنا لتنظيم عملنا."

كان دانسون يعرف تمامًا أنه ضحية حملة من الامتناع الهادئ عن التعاون. لكن الوضع الحالى كان أفضل مما واجهه فى بداية تعيينه. فهو على الأقل، حسب محاكمته للأمور، يستطيع إنجاز شىء من العمل. لذلك لم يخبر المجلس بأى شىء بل مضى يشق طريقه على أفضل نحو ممكن، وتمكن بالفعل من تنظيم سير عمليات الشركة فى عدة حقول. ولأنه حافظ على سلوك هادئ خال من التهديد، بدأ العديد من العاملين يشعرون بالإعجاب تجاهه رغم أنفهم.

لقد مضت الآن سنتان منذ تعيين دانسون وقد تحسنت كفاءة الشركة إلى حد كبير، وذلك نتيجة للإصلاحات التى أدخلها. أما لاركن، ففى حين لا يزال حريصًا على رؤية الشركة تتفرع لتدخل ميادين أخرى، فهو ليس متأكدًا بما يكفى من دعم المجلس له كى يدفع بالأمور إلى مواجهة فاصلة مع تيبديل. والآن تسود فى الشركة هدنة قلقة.

أسئلة للمناقشة:

١- تتعرض شركات كثيرة أسسها أصحاب مشاريع ديناميكيون إلى مشكلات لدى وصولها إلى مراحل مختلفة من التطور. إلى أى مدى تواجه شركة تيبديل للهندسة هذا الوضع؟

٢- ما هى التفسيرات الأخرى التى يمكنك التقدم بها؟

٣- ما رأيك بعلاقة ديفيد تيبديل مع هانس دانسون؟

١٠٧
مشكلات فى ورشة الآلات

تنهد جيمس بيلتمور James Biltmore (جيم) الذى تخرج مؤخراً من كلية تجارة تحظى باحترام كبير وهو يرشف من شرابه ونظر حوله إلى أرجاء المطعم الفاخر الذى أحضرته إليه صديقة من أصدقائه بمناسبة عيد ميلاده الثامن والعشرين.

سألته جين " Jane: ما بك؟ هل كنت تفضل ذلك الصنف الآخر من الشراب؟"

قال جيم بسرعة: "لا بالتأكيد. والأمر ليس سوى أننى أفكر بأمر من أمور العمل."

قالت مشجعة: "أخبرنى بالأمر."

"وما المانع؟ أنت تجيدين التعامل مع مشكلات الناس. أما أنا فلست سوى مهندس، وأحياناً أعتقد أننى أجيد لغة الأرقام أفضل من غيرها من الأمور."

وقالت جين بلهجة تقريرية: "إن أمورك تسير بشكل جيد جداً. لقد حصلت على وظيفة جيدة فور حصولك على ماجستير إدارة الأعمال، وكما قلت فى الأسبوع الماضى، ها أنت تترأس ورشة الآلات يعمل فيها (٣٠) ميكانيكياً تحت إمرتك."

أقر جيم بذلك قائلاً: "الرقم الدقيق هو (٣٦)، وفى الواقع مشكلتى هى معهم."

قاطعته جين قائلة: "أعتقد أنك قلت: إنهم جميعاً أشخاص طيبون. ومعظمهم قدامى فى العمل، أليس كذلك؟"

قال جيم وهو يلعب بشوكته: "نعم بالتأكيد. قرابة نصفهم، وبالتحديد ستة عشر منهم، فى الأربعينات من العمر، وستة آخرون فى الثلاثينات، والباقون فى عمرى تقريباً. وبالإضافة إلى ذلك لدينا سبعة آخرون من المتدربين، وبذلك تكتمل المجموعة."

"ما هى المشكلة إذن؟"

قال جيم: "فى الواقع قد لا تبدو لك مشكلة كبيرة. تلقينا فى الأسبوع الماضى طلبية كبيرة لأحد زبائننا الرئيسيين. وأدخلت الطلبية فى الجدول، وحولتها كالمعتاد، ولم أعد أسمع شيئاً عنها لمدة يومين. واضطررت إلى النزول إلى الورشة لمعرفة ما يجرى. بدا لى

أن الطلبية تسير على ما يرام، لكننى أردت أن أكون فى الصورة باستمرار. لذلك طلبت من الشخصين المشرفين على العمل - وهما من القدامى فى الورشة - إبلاغى بتقدم العمل يوميًا. وفى الواقع كنت أشعر بشىء من الانزعاج، لذلك بالغت فى حجم المشكلة. بل إننى وجهت الطلب كتابيًا. كان هذا قبل ثلاثة أيام، وحتى الآن لم أسمع شيئًا."

"لا شىء؟"

"لا شىء على الإطلاق. لاشىء كتابيًا، ولاشىء شفهيًا. أعتقد أننى أتعرض الآن للمعاملة الصامتة."

قالت جين وهى تفكر: "هم إذن مغرورون. ألم يسمعوا بالانتشار الواسع للبطالة؟"

قال جيم بشىء من الحزن: "لا ينطبق هذا على مجال عملهم، فهناك طلب كبير على الميكانيكيين."

قالت جيم: "يبدو لى أن عليك أن تتخذ موقفًا حاسمًا، ففى نهاية المطاف، من هو الرئيس هناك؟ أنت أم هم؟"

قال جيم وهو يرشف شرابه: "أتساءل عن ذلك أحيانًا. ومن المحتمل أنه كان ينبغى أن نختار الصنف الآخر من هذا الشراب."

سؤال للمناقشة:

١- ما النصيحة التى يمكن أن تقدمها إلى جيم؟

١٠٨

الظهور الواضح والاستقلال الذاتى والصلة الوثيقة والعلاقات*

أربعة عوامل تحدد شكل السلطة والنفوذ

فى كثير من الأحيان تتأثر السلطة والنفوذ اللذين يمارسهما المرء فى عمله بطريقة تناوله لذلك العمل وتطويره لـه. والاستبانة التالية التى هى من إنتاج جودميجر Goodmeasure فى كامبردج بولاية ماساشوستس Cambridge, Massachusetts توفر وسيلة قوية لاستيعاب الأوجه الرئيسية فى دور المرء فى منظمته (فيما يتعلق بالظهور الواضح والاستقلال الذاتى والصلة الوثيقة والعلاقات) وكيف يمكن له تعزيز سلطته ونفوذه فى المستقبل.

تحليل من أجل العمل*

تؤدى هذه الاستبانة وظيفتين. فهى أولاً تساعدك على تحليل الأوجه **الراهنة** من عملك التى تساهم فى فاعليتك وفى احتمالات أن تكون لنفسك سمعة بأنك فعال. وثانيًا تحثك على التفكير فى أفعال تقوم بها **فى المستقبل** يمكن لها أن تطور الأجزاء المحددة من عملك المعروف أنها تساهم فى فعالية العمل والقوة التنظيمية. ومعظم الأسئلة تتكون من جزأين: الجزء (أ) يسأل عن الحالة الراهنة للأشياء، والجزء (ب) يطلب منك إبداع أفعال بديلة لتحسين الوضع. وإجاباتك على أسئلة الجزء (ب) هى فرصة كى **تعصر ذهنك** بحثًا عن احتمالات الأفعال الممكن لك القيام بها. وحتى إذا لم تتمكن من رؤية طريق تسلكه كبديل فى الوقت الحاضر، أدرجه فى إجابتك على كل حال. فالمهمة هى تطوير سلسلة من البدائل لنفسك، مع أدنى مقدار من الحظر الرقابى أو القيود المسبقة. وفى خطوة لاحقة

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك):

ستتمكن من الاختيار من بين هذه البدائل واتباع أكثرها قابلية للتطبيق. ولكن من الهام الآن أن تكون مبدعًا ومتوسعًا إلى أقصى حد ممكن. لا تترك أى سؤال بلا إجابة، حتى ولو كان البديل الذى تقترحه يبدو صغيرًا أو قليل الأهمية. (إذا كنت لا تعرف الإجابة عن جزء من السؤال، استخدم الجزء (ب) لإدراج الطرق التى تمكنك من معرفة الجواب.)

الظهور الواضح - مدى معرفة المنظمة لعملك:

١ -

أ) مَن فى المنظمة أطلعتُه على طموحاتى وأهدافى الوظيفية؟

ب) من الأشخاص الذين يستطيعون أيضًا مساعدتى لو كانت لديهم معلومات أكثر عنى؟

٢ -

أ) كيف يُنقَل ما أقوم به فى عملى إلى المنظمة الأشمل (بالشكلين الرسمى وغير الرسمى – مثلاً فى الاجتماعات والمحادثات والتقارير)؟

ب) كيف يمكننى تحسين طريقة الإبلاغ هذه؟ ما الأشكال الأخرى المتاحة لى؟

٣ -

أ) مَن الأشخاص **ذوو النفوذ** فى قسمى الذين لديهم اطلاع على عملى؟

ب) ما المعلومات الإضافية الخاصة بى التى من المفيد جعلهم يشاركون فى معرفتها؟

٤ -

أ) أى النشاطات فى عملى تجعلنى على احتكاك مع أشخاص خارج قسمى أو منظمتى؟

ب) كيف يمكن توسيع هذه النشاطات؟

٥ -

أ) من هم الأشخاص ذوو النفوذ خارج قسمى المطلعون على عملى؟

ب) كيف يمكن لهم معرفة المزيد عنى؟

٦ -

أ) ما مدى تكرر اشتراكى فى لجان، أو فرق مكلفة بمهمة محددة، أو مجموعات عمل أخرى تشتمل على أعضاء من مختلف أقسام المنظمة؟

ب) ما النشاطات الأخرى من هذا النوع التى يمكن لى الاشتراك فيها؟

٧ -

أ) ما هى المجموعات والرابطات المهنية التى أنتمى إليها خارج المنظمة التى أعمل فيها؟

ب) كيف يمكن لزيادة المشاركة فى هذه المجموعات أن تفيدنى؟

الاستقلال الذاتى - مقدار حرية التصرف فى عملك:

١ -

أ) ما هى فى الوقت الحاضر أنواع القرارات التى أتخذُها دون الرجوع إلى سلطة غير سلطتى (أمثلة: مصروفات الميزانية، التوظيف، توزيع الموظفين، .. إلخ.)؟

ب) فى أى مجالات أخرى يمكن لى أن أوسع سلطتى التى تعطينى حرية التصرف؟ كيف يمكن لى الحصول على سلطة من ذلك القبيل؟

٢ -

أ) ما هى أجزاء عملى التى تتيح لى فرصة التصرف بمبادرة منى وعرض قدرتى على الإبداع؟

ب) كيف يمكن لى جعل تلك الأمور جزءًا من نشاطاتى فى العمل؟

٣ -

أ) هل توجد أى مشاريع أو نشاطات جديدة فى المنظمة أو ضمن عملى يمكن أن تعطينى فرصة إبداع شىء ما أو تطويره؟

ب) كيف يمكن لى أن ألعب دورًا فى هذه المشاريع أو النشاطات؟

الصلة الوثيقة - قيمة عملك بالنسبة للقضايا الملحة فى المنظمة:

١ -

ما هى القضايا (ما بين قضيتين إلى أربع) التى تواجهها مؤسستى خلال السنوات الثلاث القادمة.

٢ -

أ) أى جانب من عملى يلعب دوراً فى معالجة تلك القضايا؟

ب) كيف يمكننى إدخال مزيد من التطوير فى عملى ليصبح له دور أكبر فى تلك القضايا؟

٣ -

أ) ما هى أكثر المهارات التى أمتلكها قيمةً بالنسبة للمنظمة؟

ب) كيف يمكننى استخدام هذه المهارات أو المقايضة عليها لتحسين وضعى الوظيفى؟

٤ -

أ) ما هى المهارات الأخرى التى يمكننى تطويرها أو تحسينها لأصبح ممن يحسبون لمصلحة المنظمة؟

ب) ما الطريقة التى يمكننى اتباعها لتحقيق ذلك؟

العلاقات - الدعائم والأحلاف أثناء القيام بالعمل:

١ -

أ) ما مدى تكرر احتكاكى مع أندادى؟

ب) كيف يمكننى الاستفادة أكثر من هذه التفاعلات؟

٢ -

أ) ما مدى تكرر احتكاكى مع نساء يقمن بأدوار مماثلة لدورى؟

ب) كيف يمكننى الاستفادة أكثر من هذه التفاعلات؟

٣ -

أ) مَن بين الموظفين الذين أترأسهم لهم مستقبل واعد؟

ب) ما الأشياء التى يمكننى فعلها لمساعدة هؤلاء الأشخاص على التطور والتقدم فى عملهم؟

٤ -

أ) ما هى فى الوقت الحاضر المسؤوليات التى أشترك فيها مع مرؤوسىّ؟

ب) ما هى مسؤولياتى الأخرى التى يمكن إشراكهم فيها؟

٥ -

أ) من الشخص أو الأشخاص من كبار الموظفين يمكن له أو لهم مساعدتى فى القيام بعملى بشكل فعال؟

ب) ما الذى أستطيع القيام به لتطوير هذه العلاقة (أو العلاقات)؟

ج) كيف يمكننى أن أساعد هذا الشخص فى عمله؟

٦ -

أ) من أعلى شخص مرتبة من ذوى النفوذ أبدى اهتمامه بمستقبلى الوظيفى؟

ب) ما هى الطرق التى يمكننى بها أن أجعل هذا الشخص يعرف مهاراتى وطموحاتى بشكل أفضل؟

ج) كيف يمكننى أن أساعد هذا الشخص فى عمله؟

٧ -

أ) ما هى الصلات، داخل المنظمة أو خارجها المتوفرة لدىَّ والتى لها أعلى قيمة لدى المنظمة؟

ب) كيف يمكننى استعمال تلك الصفات والمقايضة عليها لتحسين وضعى الوظيفى؟

٨ - ما هى الصلات التى يمكننى تطويرها لأصبح ممن يحسبون لمصلحة المنظمة؟

التخطيط للعمل:

من البدائل الكثيرة التى اقترحتها لنفسك، اختر ما بين ثلاثة إلى خمسة بحيث إذا أُخذ وضعك الوظيفى بعين الاعتبار ستحقق أعلى زيادة ممكنة، إما فى فعاليتك فى عملك وإما فى توقعات مستقبلك الوظيفى أو فى الأمرين معًا. ولتكن هذه أهدافك. دوِّن كل هدف فى الفراغ المخصص له أدناه، ثم أدرج لكل هدف فعلاً محدداً واحداً أو فعلين يمكنك القيام بهما **على الفور** كى تبدأ فى تحقيق ذلك الهدف.

الهدف: ____________________

أول فعل أو فعلين: ____________________

____

الهدف: ____________________

أول فعل أو فعلين: ____________________

____

الهدف: ____________________

أول فعل أو فعلين: ____________________

____

الهدف: ____________________

أول فعل أو فعلين: ____________________

____

١٠٩

الربح والمنظمات

قصة عن الاستغلال*

فى كثير من الأحيان تستخدم المناظرة الرسمية أداة جيدة لسبر الجوانب المختلفة من قضية ما.

والمقولات الأربع التالية صممت لتوفر الأساس لمناظرة بين المجموعات حول الجوانب الاستغلالية فى المنظمات الحديثة. وسيعطيك مدرسك التفاصيل حول كيفية تنظيم المناظرة.

قضايا المناظرة:

١ - هناك شرخ أساسى لا عدول عنه بين مصالح أولئك الذين يملكون المنظمات التجارية ويديرونها فى النظام الرأسمالى وأولئك العمال الذين يشكلون القاعدة العمالية. لذلك سيتعرض العمال دائمًا للاستغلال بدرجة ما.

٢ - يتعرض أولئك الذين يملكون المنظمات الهادفة للربح ويديرونها لضغوط كبيرة كى يحققوا أكثر ما يمكن من الأرباح، إلى حد أنه ستوجد دائمًا نزعة للتقليل من شأن الصحة والسلامة المهنيتين (إلا إذا أجبروا على التصرف على نحو مخالف).

٣ - يتعرض أولئك الذين يملكون المنظمات الهادفة للربح ويديرونها لضغوط كبيرة كى يحققوا أكثر ما يمكن من الأرباح، إلى حد أنه ستوجد دائمًا نزعة للتقليل من شأن السيطرة على تلوث البيئة والحفاظ عليها، وكذلك أيضًا صحة المستهلكين وسلامتهم.

٤ - من المحتم أن يؤدى هدف تحقيق المقدار الأعلى من الأرباح فى الشركات متعددة الجنسيات التى تتخذ صبغة مركزية إلى استغلال الدول المضيفة فى العالم الثالث عن طريق جعل تلك الدول تعتمد على الشركات، وتخفق فى تطوير الموارد البشرية، مما يوجد انقسامات داخلية، ويجعلها تقتصر على "تقطيع الأخشاب واستخراج الماء."

* المصدر (مستخدم بعد الحصول على إذن بذلك): تمرين ساهم به فيك مورى Vick Murray من جامعة يورك York فى تورونتو، كندا.

١١٠

آخر عرض

آخر عرض شريط فيديو أنتجته هيئة الإذاعة الكندية Canadian Broadcasting Corporation وهو يعرض نظرة صريحة من الداخل للمفاوضات العسيرة بين الفرع الكندى من نقابة عمال السيارات المتحدين United Auto Workers وشركة جنرال موتورز General Motors. يبرز الشريط التوترات بين النقابة والإدارة، وداخل النقابة أيضًا. وهو هام أهمية خاصة بصفته وثيقة تاريخية توضح خلفية الشرخ بين قادة النقابة الكنديين والأمريكيين، وتأسيس نقابة عمال السيارات الكنديين Canadian Auto Workers لتكون نقابة قائمة بحد ذاتها تحت قيادة بوب وايت Bob White.

تفرج على الشريط وفكر بالأسئلة التالية:

١ - مالذى يخبرنا الشريط به عن علاقات القوة داخل المصنع، وخاصة بين العمال والملاحظين؟

٢ - إلى أى حد تعتقد أن إدارة جنرال موتورز والقادة الأمريكيين لنقابة عمال السيارات المتحدين عقدوا شراكة فيما بينهم لإلحاق الهزيمة ببوب وايت والفرع الكندى من النقابة؟

٣ - كيف تصف نمط المناورات السياسية الذى توضحه هذه الحالة؟ هل هى أحادية أم جماعية أم جذرية (راديكالية)؟

٤ - ما الذى نتعلمه من هذه الحالة عن علاقات القوة بين النقابات والإدارة بصورة أكثر عمومية؟

المؤلف فى سطور

جارث مورجان.

- أحد كبار المفكرين المبتكرين فى مجال الإدارة اليوم.
- يعمل حاليًا أستاذًا للدراسات الإدارية فى جامعة يورك فى تورونتو.

❖ المؤهلات العلمية:

- يحمل درجات علمية من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية فى لندن، وجامعة تكساس فى أوستن، وجامعة لانكاستر.

❖ الأنشطة العلمية:

- كتب مقالات عديدة وخمسة كتب أخرى بالإضافة إلى هذا الكتاب، منها **صور المنظمة** *Images of Organization* (١٩٨٦) **وامتطاء موجات التغيير** *Riding the Waves of Change* (١٩٨٨).

❖ الخبرة العملية:

- من المتحدثين البارعين؛ ألقى مئات الأحاديث والخطابات والحلقات العلمية فى جميع أرجاء أوروبا وأمريكا الشمالية.
- انتخب زميلاً مدى الحياة فى أكاديمية الإدارة الدولية، وذلك اعترافًا بـ "مساهمته العالمية البارزة فى علم وفن الإدارة".
- عمل فى هيئة التحرير فى المجلات العلمية التالية:

Academy of Management Review, *Administration and Society*, *Journal of Management*, and *Organization Studies*.

المترجم فى سطور

د. محمد منير صلاحى الأصبحى.

- من مواليد دمشق، سورية، ١٩٤١م.

❖ المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى اللغة الإنجليزية وآدابها من جامعة بولنج جرين، أوهايو، الولايات المتحدة (١٩٧٣).

❖ العمل الحالى:

- أستاذ مشارك فى إدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

❖ الأنشطة العلمية:

- تأليف كتاب "الحقيقة والرواية" (١٩٧٨).
- ترجمة عدد من الكتب والكتيبات من اللغة الإنجليزية إلى العربية وبالعكس بتكليف من مؤسسات عربية وعالمية مختلفة.
- ترجمة عدد من الأعمال الأدبية من اللغة الإنجليزية إلى العربية نشرت فى مجلات ثقافية وسياسية عربية.
- ترجمة كتاب **المجتمعات غير الصحية** ومراجعة ترجمة ثلاثة كتب أخرى من منشورات معهد الإدارة العامة.

مراجع الترجمة فى سطور

د. عبدالعزيز بن شافي العتيبي.

- نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب سابقاً.

❖ المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى الإدارة العامة من جامعة ولاية نيويورك فى مدينة أولبنى، الولايات المتحدة الأمريكية (١٤٠٩هـ).

❖ الأنشطة العلمية:

- رسالة دكتوراه بعنوان: "البيروقراطية وتحديات التباين الإقليمى".
- بحث بعنوان: "المواطن والبيروقراطية فى المملكة العربية السعودية".
- بحث بعنوان: "تدريب قيادات وموظفى البيروقراطية الحكومية".
- فصل من كتاب الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية بعنوان: "السلطة التنفيذية فى المملكة العربية السعودية".
- ورقة عمل بعنوان: "دور معهد الإدارة العامة فى التنمية الإدارية فى الأجهزة الحكومية".



تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٦هـ

هذا الكتاب

يطلق جارث مورجان على كتابه هذا اسم **كتاب موارد** لأنه يحتوى على عدد من الأفكار والمقالات والقصص والحالات والمعلومات والتمارين التى يعرضها لمدرسى الإدارة والمنظمات ودارسيها لتكون ذخيرة يستخدمون منها ما يرون أنه يُعينهم فى عملهم. ويقول مورجان إن هذه الموارد ستساعد القارئ على فهم طبيعة المنظمات الحديثة وأدائها لعملها.

كما أن هذا الكتاب مصمم حسب قول المؤلف ليكون مكملاً لكتابه **صور التنظيم** الذى طوَّر فكرة أن على المديرين والمهنيين الفعالين أن يفهموا الوجوه الكثيرة للمواقع التى يحاولون تنظيمها أو إدارتها، وهى وجوه غالباً ما تبدو متناقضة، وأن يصيغوا أفعالاً مناسبة لتلك المواقع.

ويرى مورجان أن المواد فى كتاب **نظرية المنظمة المبدعة** هى نقطة انطلاق لاكتساب هذا النوع من الرؤية الثاقبة. فهى توفر طرقًا مسلية لتوسعة القدرة على الرؤية الصحيحة وتطوير مداخل مبدعة لكيفية تفسير القارئ للعالم من حوله، وتعرض زوايا تنظيم مختلفة، تتيح رؤية وجوه متعددة من الأداء التنظيمى، وتدعو القارئ إلى حل الروابط بين هذه الوجوه. ولتطوير هذه المهارة يعرض الكتاب حالات وتجارب، يصور كل منها موقفًا يقبل تفسيرات متعددة. والقارئ مدعو إلى "قراءة" الظروف المعروضة وتقديرها لاكتساب فهم كامل، لتحديد ما هى الأفعال التى ستكون مناسبة أكثر من غيرها عند وجود مشكلات.

والكتاب مصمم للاستعمال فى المقررات التى تتناول إدارة المنظمات والتى يقوم المدرس فيها بتنسيق وتسهيل اختيار المواد واستخدامها. وهو حصيلة سنوات من تدريس التنظيم والإدارة، ويستعرض فى جوهره المواد والحالات التى تبين أنها تساعد فى تطوير مهارات التحليل التنظيمى والتى يؤمل أن تكون ذات فائدة للقراء.

ردمك : ٧ - ١٣٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ